وزارة التعليـــم العالـــي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي -تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير   الرقم التسلسلي:...... /2016

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعـــــــــــــة: 2016

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة:علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة

دراسة حالة الجزائر

من إعداد الطالبتين:

- أحلام صدار
- ريم زدايرية

تحت إشراف الأستاذ:

- صالح محرز

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شفاء حمد	أستاذ مساعد قسم -أ-	رئيســـــــــــــــــــــــــا
صالح محرز	أستاذ مساعد قسم -أ-	مشرفا ومقررا
صباح براجي	أستاذ مساعد قسم -أ-	عـــضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وعرفان

قال الله تعالى : ﴿ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ .

الحمد لله الذي أنار طريقنا وأمدنا بالصبر لإكمال المشوار.
نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل والقدير الأستاذ المشرف **صالح محرز** الذي قدم لنا يد العون ولم يبخل علينا بتوجيهاته الخالصة وتعليقاته العلمية ونصائحه المثمرة التي أفادتنا في موضوعنا فله منا جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير.
كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في إتمام مذكرتنا هذه سواء من قريب أو بعيد، كيفما كان ذلك إما بإعانة كتاب أو إرشاد أو حتى بالكلمة الطيبة وحسن المعاملة فلهم منا عبق من أجمل وأسمى وأغلى عبارات التحية وخالص الدعاء نتلوها لهم في ظاهر الغيب.

فهرست

فهرست الجداول

فهرست الأشكال

تمهيد:

اتسمت الآونة الأخيرة بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ويأتي التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها من أجل التطور والتميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره من أساليب الإدارة،كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطورها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص لهذه المبادئ والأساليب التي كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وتعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

اذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي.

حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي دور فعال في تنمية السياحية فالسياحة اليوم لم تعد مجرد نشاط ترفيهي للإنسان، الذي ينحصر بين المأكل والمشرب والتنزه فقط، بل أصبحت تمثل صناعة تصديرية قائمة بذاتها، تلعب دور مهم في عملية التنمية الاقتصادية.

لهذا قامت الجزائر بالاهتمام بالقطاع السياحي والنهوض به من خلال العديد من المحاولات بداية بالمخططات التنموية الثلاثي والرباعي والخماسي فقد بادرت في بدايتها بإحصاء ثرواتها السياحية وانشاء الهياكل القاعدية التي تقوم عليها السياحة، بغية ترقية المنتج السياحي غير أن نتائج هذه المخططات لم تلبي رغبتها ولم تكن في المستوى المطلوب، وعلى هذا الأساس انتهجت مخطط التهيئة السياحية SDAT 2025 بغية ترقية القطاع السياحي وجعله من الأولويات وتحويل الجزائر إلى أحد مراكز الجذب السياحي من الدرجة الأولى لذلك قامت بالاعتماد على هذه الإستراتيجية الحكيمة والطموحة والفعالة التي تشمل جميع جوانب السياحة وتعتمد على عدة مراحل المدى القريب والمتوسط والبعيد.

1. **مشكلة الدراسة:**

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية النهوض بقطاع السياحة في الجزائر وجعله يواكب التطور الذي أحرزته الدول الأخرى وهذا اعتمادا على التخطيط الإستراتيجي لما له أثر فعال، وفي هذا الشأن بادرت الجزائر نظرا لما تملكه من

منتجات سياحية هامة ومتنوعة بمشاريع إستراتيجية موجهة أساسا لتنمية قطاع السياحة وجعله أكثر جاذبية للسواح الداخليين والخارجيين، بداية بالمخططات التنموية ثم المخطط التوجيهي لتهيئة السياحية لآفاق 2025 الذي يأتي بأهدافه وبرامجه وآلياته، ليضع معالم قيام صناعة سياحية جذابة شعارها التميز والنوعية لضمان موارد بشرية ومالية إضافية أكثر استقرارا ونموا وإستراتيجية تنميته واستدامته لآفاق 2025. وعليه يمكن طرح الإشكال الآتي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة والنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر؟

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية العامة يمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

- ما هو التخطيط الإستراتيجي وفيما تتمثل السياحة المستدامة؟
- وما هي الخصائص الواجب توفرها لبناء تنمية سياحية مستدامة؟
- إلى أي مدى يمكن القول أن الجزائر تعمل ضمن تخطيط استراتيجي فعال؟
- وهل يتماشى هذا التخطيط مع التطورات السريعة في قطاع السياحة؟

2. دوافع اختيار الدراسة:

من الأسباب الدافعة لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- حداثة الموضوع حيث يعتبر من المواضيع الحديثة؛
- حساسية الموضوع ومدى أهميته في الاقتصاد الوطني؛
- الرغبة في التعرف على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في بناء تنمية سياحية مستدامة؛
- التعرف على أهم التطورات الحاصلة في مجال السياحة؛

3. أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج دور التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة الذي تسعى الدولة للنهوض به اعتمادا على مخطط التهيئة السياحية SDAT ليكون القطاع الدائم والرائد لقطاع المحروقات.

4. أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم السياحة وأنواعها المختلفة، ورصد مختلف الآثار الناتجة عنها؛
- توضيح أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية؛
- تشخيص السياحة الجزائرية وتسليط الضوء على العراقيل التي تقف أمام النهوض بالسياحة الجزائرية،
- إظهار الإمكانيات السياحية وتسليط الضوء على كيفية العمل على استغلالها بطريقة فعالة وجدية مستقبلية؛
- توضيح أهمية التنمية السياحية المستدامة للنهوض بالقطاع السياحي.

5. منهج الدراسة:

تبعا لطبيعة الموضوع فقد تم إتباع مناهج متنوعة وفقا لما اقتضته الضرورة البحثية، فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية السياحية المستدامة وكذلك عند الوقوف حول واقع

السياحة في الجزائر محل الدراسة، هذا وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة عند التعرض إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية السياحية في الجزائر.

6. هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف السالفة الذكر والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وانطلاقا من إشكالية البحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول كما يلي:

في الفصل الأول تم تقديم بعض المفاهيم الأساسية في إطار التخطيط الاستراتيجي،تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم تقديم الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي من مفهوم وأهمية وأهداف. وفي المبحث الثاني تم عرض خطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وكذا التطرق إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، أما في المبحث الثالث تم التركيز على متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومقوماته وأهم المعوقات التي تعترضه.

تم التطرق في الفصل الثاني إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة ،حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث،تم التطرق في المبحث الأول إلى التنمية السياحية من مفهوم وعناصر ثم إلى مبادئها،أما في المبحث الثاني تم عرض السياحة المستدامة حيث تم تناول مفهومها وأهميتها وأنواعها، أما في المبحث الثالث فتم عرض التنمية السياحية المستدامة وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.

اما الفصل الثالث فسيتم فيه دراسة حالة الجزائر من أنواع السياحة في الجزائر إلى التدفقات السياحية وآليات تنمية القطاع السياحي وهذا تم في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تم عرض المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية وأهدافها، أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى التدفقات السياحية في الجزائر وتقييم ما جاء في نموذج (SDAT 2025). وأخيرا أختتم البحث ككل بخاتمة عامة تم التوصل فيها إلى عدة نتائج مكنت من إبداء بعض التوصيات وفتح باب البحث من جديد في الموضوع بطرح بعض الأسئلة للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون مواضيع مستقبلية.

مقدمة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي. وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل لنجاح أي منظمة واستمراريتها. وسيتم تقسيم هذا الفصل حسب المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي
- المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي
- المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما اذ يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته وأهدافه، وأنواع التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أولا، تعريف التخطيط الإستراتيجي: قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولا إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه وكذا التعرف على الإستراتيجية التي استخدمت منذ القدم.

1. التخطيط

- **لغة:** يعرف قاموس لاروس التخطيط على أنه: "الفعل الثلاثي: خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا"[1].
- **إصطلاحا:** يعرفه بنتونbenton على أنه: "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية"[2].
- يعرف بأنه "عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة"[3].

وعموما فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة، فمن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التخطيط هو نشاط إنساني وخيار عقلاني موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

2. الإستراتيجية

- تعرف الإستراتيجية بأنها: "أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة"[4].
- وتعرف أيضا أنها: " الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ."[5]
- وتعرف بأنها " خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر

---

[1] - Dictionnaire :**larousse**, 1990, p 495.

[2] – عثمان محمد غنيم، **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**، (دار الصفاء، عمان، 2001) ص 25.

[3] – حسين محمد جواد الجبوري، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**، (دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2014) ص: 30.

[4] – عبد الرحمن توفيق، **التخطيط الإستراتيجي**، (مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2005) ص:12.

[5] – ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2001) ص 18.

التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن"[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية هي مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات تهدف لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ومن ثمة تحقيق الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.

3. التخطيط الإستراتيجي

- يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد"[2].
- ويعرف بأنه: " هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية"[3].
- وعرف أيضا بأنه: "الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية"[4].

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية، تتعلق بإعداد الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

---

[1]- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**،(الدار الجامعية الجديدة، 2003) ص 51.

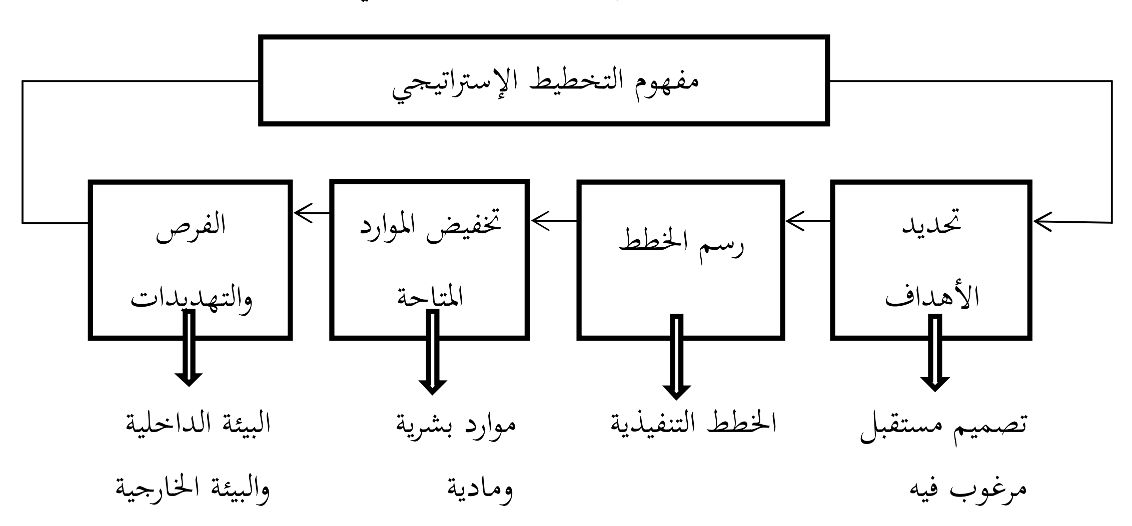
[2]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، (دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007) ص06.

[3] - Haroldkezner ,**strategicplaning for project management**, (new york, catalogin-publication data, 2001) p15.

[4]- نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية**، (جدارا للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2009) ص75.

الشكل رقم"1":

مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، **مؤتمر إدارة الموارد البشرية**، (جامعة اليرموك، عمان)، ص 20.

ثانيا: خصائص التخطيط الإستراتيجي: يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:[1]

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رئوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح؛
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة؛
- تطور من خلال فريق عمل متكامل؛
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي إتجاها وليس إرباكا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة؛
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص سيتم ذكر خصائص إضافية وتتمثل في:[2]

- **الآثار طويلة الأجل**: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
- **المشاركة الواسعة**: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه إبتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛
- **المرونة**: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛

[1] – خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص 13.

[2] – مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي**، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009) ص 55.

- **حشد الطاقات الكامنة للموارد**: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
- **المستقبلية**: ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛
- **ترتيب الخيارات والأولويات**: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه:

يؤدي التخطيط الإستراتيجي أهمية قصوى في أي إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف أهمها فيما يلي:

أولا، أهمية التخطيط الإستراتيجي: تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية:[1]

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
- التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات [2]، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية[3] الإدارية؛
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات؛
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة؛
- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء؛

[1]- رافدة عمر الحريري، **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**، (دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2010) ص ص 286-287.

[2]- **القرارات الإستراتيجية**: يقصد بها تلك القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل فيما يتصل بالأهداف والخطط طويلة الأجل، ويعتمد هذا النوع على تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرسومة، وغالبا ما تتخذ القرارات من السلطات العليا بالمنظمة وبشكل جماعي.

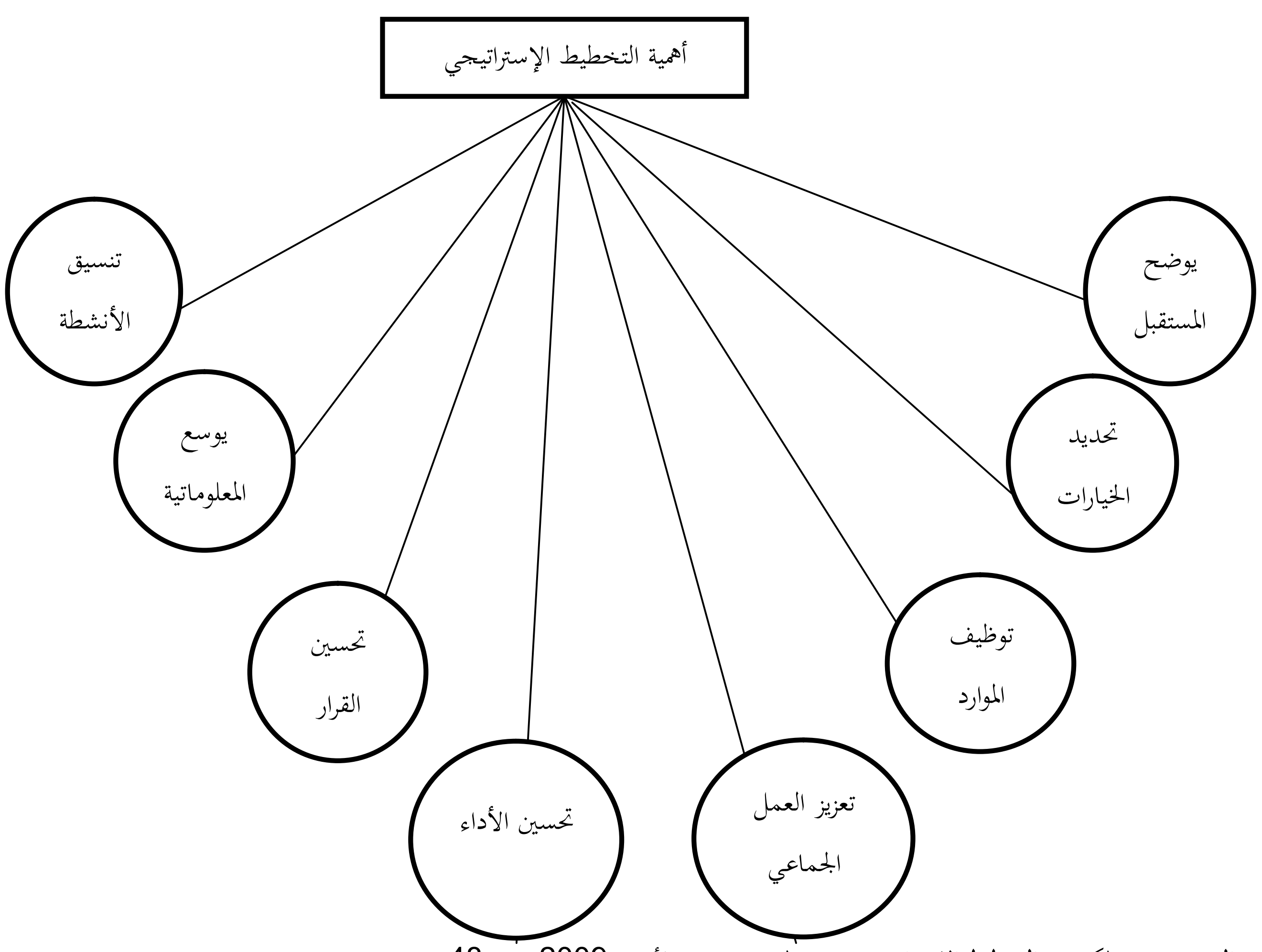
[3]- **الكفاءة والفاعلية**: تتحقق الكفاءة عندما تستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، والفعالية فهي المتعلقة في مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته.

- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة؛
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغييرات المستمرة.

والشكل الموالي يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي:

الشكل رقم"2":

أهمية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي**، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009) ص: 48.

ثانيا: أهداف التخطيط الإستراتيجي: يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:[1]

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي؛

[1]- رافدة عمر، **مرجع سابق**، ص 288.

- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل؛ وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة؛
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة؛ والاهتمام بالممارسات المستمرة؛ والرقابة على العمليات الجارية؛
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل؛ ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات؛
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور إهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية؛
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها؛
- تصميم خريطة توضح الإتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية[1] للمنظمة. والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها؛

المطلب الثالث: أنواع التخطيط الإستراتيجي

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة، مع الذكر أن هناك ثلاثة أقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة، كالآتي:

أولا، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة: وهو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

وكما يطلق عليه أيضا الإستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبنى على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي في الغالب تكون طويلة الأجل.[2]

ثانيا، التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

[1]– **الخريطة التنظيمية والبنائية**: عبارة عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات والأقسام التي تتألف منها المنشأة وكذلك قد تبين طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة، وتبين السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات.

[2]– خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2013) ص: 35.

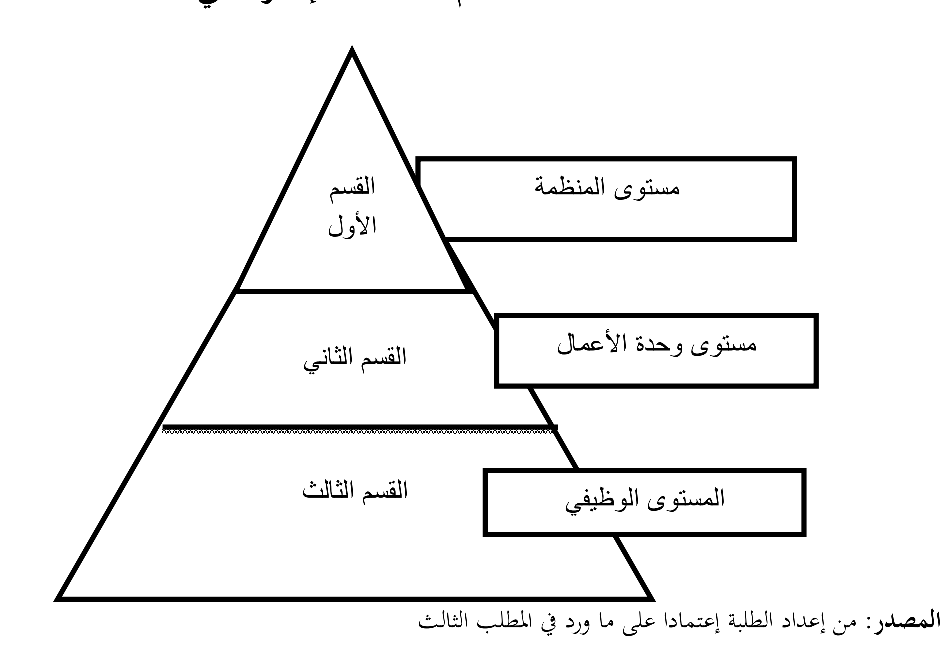
كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق[1].

ثالثا، التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية[2].

ويمكن توضيح أقسام التخطيط الإستراتيجية على مستوى المنظمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم "3":

أقسام التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على ما ورد في المطلب الثالث

المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظماتهم؟ مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها ثم الإختيار الأمثل لهذه البدائل.

[1] – لمزيد من المعلومات أنظر بتاريخ:2009/12/8.
http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7516

[2] – ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013) ص 92.

المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة والأهداف:

أولا، الرؤية الإستراتيجية:

1. **تعريف الرؤية الإستراتيجية:**"هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية."[1]

2. **خصائص الرؤية الإستراتيجية:** تشتمل على أربع خصائص أساسية هي:[2]

أ. **الأهداف البسيطة طويلة الأجل:** توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.

ب. **تحليل البيئة التنافسية:** هو قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناءا على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

ت. **التقويم الموضعي للموارد:** هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

ث. **التنفيذ المؤثر للإستراتيجية:** يتطلب توفر السيطرة والقيادة ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعا.

3. **عناصر الرؤية الإستراتيجية:** يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:[3]

أ. **تحديد مجال النشاط الحالي:** إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هي:

- **احتياجات العملاء:** في ضوء ما الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها.
- **مجموعات العملاء:** تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.
- **التكنولوجيا والأنشطة:** كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها.

ب. **تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة:** يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها.

ت. **تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية:** إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الإستراتيجية وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

---

[1]– محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2006) ص: 138.

[2]–المرجع نفسه، ص: 150-154.

[3]– جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007) ص ص: 104-109.

4. **مرتكزات الرؤية الواضحة للعمل المؤسسي**: من أجل تحقيق أفضل مردود بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وحتى تكون الرؤى فعالة ومفيدة فإنه لابد من الأخذ في الاعتبار المرتكزات التالية:[1]

- مراجعة وتقويم إستراتيجيات نظام عمل المؤسسة: يعطي الفرصة للإطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين، وكذلك الرؤى المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المدى القريب أو البعيد.
- الاستعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الإستراتيجي: يتم من خلال اجتماعات مصغرة مع الموظفين لاكتشاف مدى استيعابهم للخطط التي تنتهجها المنظمة، حيث يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق الإستراتيجيات.

5. **تصميم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة**: وهذا يتطلب ما يلي:[2]

- الخيال والابتكار، والذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك؛
- تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة؛
- دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة، ووضع خطط لذلك؛
- الاهتمام بما يقوله المستهلك، أو مطالب الخدمات لأن ذلك يساعد على الابتكار في مجالات جديدة للمنظمة؛
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلاما لا تنفق مع قدرات أو بيئة المنظمة؛

ثانيا، رسالة المنظمة[3]:

1. **تعريف رسالة المنظمة**: "هي سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة".

2. **خصائص الرسالة الإستراتيجية**: تتمثل في:

- الوضوح وبساطة التعبير ودقته: ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحدد ما تسعى إليه؛
- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- الواقعية والموضوعية: إن رسالة المنظمة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعبر عن رؤيتها وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية؛
- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة: يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والعبارات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛

---

[1]– محمد بن يوسف النمران العطيات، **نفس المرجع**، ص: 140.

[2]– المرجع نفسه، ص: 141.

[3] – حسن محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 165– 168.

- التكيف مع البيئة: بمعنى التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى؛

3. أهمية وجود رسالة المنظمة:

- تساعد الرسالة على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المؤسسة تحقيقها و الغرض من وجودها ووظائفها؛
- تخدم الرسالة وبشكل سليم وبأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة؛
- تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات؛
- تساعد الرسالة في توضيح نوع الاتجاه الجديد التي سوف تعتمده المنظمة وتسعى إلى تحقيقه في المستقبل؛

ثالثا، وجود الأهداف الواضحة: هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها.

1. **تعريف الأهداف:** "الأهداف هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها"، لذلك فإنها تمثل:[1]
   - الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه؛
   - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
   - نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق؛
   - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة؛

   لهذا فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه وبواسطة من وفي أي فترة.
2. **أهمية الأهداف:** لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق إعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي:[2]

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للإتجاه الإستراتيجي للمنظمة؛
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال؛
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية إتخاذ القرارات؛
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة؛

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2007) ص: 221.

[2]- المرجع نفسه، ص ص: 222- 223.

- تعتبر الأهداف أداة إتصال وتنسيق فعال، وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز؛
- يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة؛
- تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات وإحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء؛
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة؛

3. **أنواع الأهداف**: هناك أنواع عديدة نذكر منها:[1]

أ. **الأهداف حسب درجة التفاصيل بها:** وتقسم إلى أهداف رئيسية، وأهداف فرعية، حيث يتم تقسيم الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية وبتحقيق الأخيرة يتم تحقيق الهدف الرئيسي.

ب. **الأهداف حسب نوع المجال:** وتقسم إلى أهداف اجتماعية، تعليمية، اقتصادية، وسياسية.

ت. **الأهداف من حيث المدة أو الأجل:** تنقسم إلى:

- **الأهداف طويلة المدى:** (الأهداف الإستراتيجية): وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل وعادة توضع في المستويات الإدارية العليا ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والوضوح وبقدر كبير من المرونة.
- **الأهداف متوسطة المدى:** (الأهداف التكتيكية): التي تسعى المنظمة لتحقيقها في الأجل المتوسط والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **الأهداف قصيرة المدى:** (الأهداف التشغيلية): وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل القصير، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى من حيث: من ينفذها؟ ماذا يتم تنفيذه؟ متى يتم تنفيذه؟ ما هو مجالها؟

ث. الأهداف المسجلة والأهداف المتعارف عليها: الأهداف المسجلة مكتوبة في وثيقة أما الأهداف المتعارف عليها ليست مكتوبة في وثيقة.

ج.**الأهداف العامة والأهداف التشغيلية**: الأهداف العامة هي التي تحدد المنظمة ككل وغالبا ما يتم صياغتها في عبارات وصفية كتطوير الإنتاج وزيادة المبيعات وتحسين مستوى أداء العاملين. أما الأهداف التشغيلية التفصيلية هي التي تحدد على مستويات الإدارة والأقسام. ويلاحظ أن صياغة هذه الأهداف يجب أن تتم في صورة كمية بحيث تكون قابلة للقياس، كذلك فإن الهدف التشغيلي هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين.

ح.**أهداف من حيث جودتها**[2]: وتنقسم إلى أهداف جيدة وإلى أهداف غير جيدة.

---

[1]– مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، (المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2009)، ص ص 115- 117.

[2]– **مقومات الهدف الجيد**:محدد بدقة، مفهوم، واقعي، طموح، يمكن تحقيقه، تم وضعه بشكل جماعي، القبول، السلامة، يراعي الثقافة الإجتماعية، يتحدث عن النتائج وليس الأنشطة، مرتبط بنطاق زمني محدد، متفق مع رؤية ورسالة المنظمة، مرن، متسق مع الأهداف الأخرى، لمزيد من المعلومات أنظر: مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 118.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

تتم عملية التحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ذلك لأهمية تأثيره على أهداف المنظمة وأنشطتها.

أولا، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية: يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

1. تحليل البيئة العامة: يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها كما يلي[1]:

أ. **القوى الاقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية مباشرة على الجاذبية المبدئية لعدة إستراتيجيات، على سبيل المثال: إذا إرتفعت أسعار الفائدة فإن تكلفة الأموال اللازمة للتوسعات الرأسمالية تزداد أو تصبح غير متاحة، كما أنه مع ارتفاع سعر الفائدة يقل الدخل الفائض وينخفض الطلب على السلع الإضافية.

ب. **القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية:** تؤثر التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية بصورة ملموسة على غالبية المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء. إذ تواجه الشركات في كل الصناعات تحديات عنيفة من الفرص والتهديدات المترتبة على التغيرات الاجتماعية، والثقافية، الديمغرافية والبيئية.

ت. **القوى السياسية:** إن القوى السياسية تمثل فرص أو تهديدات لكل المنشآت، بالنسبة للصناعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على العقود الحكومية أو الدعم فإن التنبؤات السياسية قد تكون أهم جزء من المراجعة الخارجية، تتأثر الشركات بدرجة كبيرة بالتغيرات في قوانين حق الاختراع وتشريعات مكافحة الاحتكار.

ث. **القوى التكنولوجية:** تمثل القوى التكنولوجية فرص وتهديدات رئيسية ينبغي أخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجيات، تؤثر التطورات التكنولوجية بصورة ملموسة على سلع وخدمات المنشآت وأسواقها والمديرين والموزعين والمنافسين والمستهلكين والعمليات الإنتاجية والممارسات التسويقية والمركز التنافسي.

ج. **القوى التنافسية:** يعد التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم والفرص والتهديدات والأهداف والإستراتيجيات جزء هام من المراجعة الخارجية، إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع إستراتيجية ناجحة.

2. تحليل البيئة الخاصة: إن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة والعوامل المحيطة بها وهي[2]:

أ. **التهديدات بدخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد. وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

ب. **المنافسة بين الشركات القائمة:** في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، إن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

- عدد المنافسين؛

---

[1]- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2007) ص 149.

[2]- **المرجع نفسه**، ص: 162.

- معدل نمو الصناعة؛
- خصائص السلعة أو الخدمة؛
- حجم التكاليف الثابتة؛
- الطاقة: تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة.
- حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج الشركة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

ت. **التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث أنه لابد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدائل ممكنة.

ث. **قوة المشترين على المساومة:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.

ج. **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية:

- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها؛
- السلعة أو الخدمة مميزة و/أو تكلفة التغيير عالية؛
- البدائل غير متاحة (مثلا: الكهرباء)؛
- الموردين في إمكاناتهم التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

ح. **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** هي جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة، وتختلف أهمية كل جماعة بإختلاف طبيعة الصناعة.

ثانيا، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: إن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، وأن تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المتغيرات، يقتضي التعرف على:

1. **الهيكل التنظيمي: organization structure**: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف

الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها والصلاحيات والمسؤوليات وشبكات الاتصال وإنسيابية المعلومات. [1]

وهناك تقسيمات مختلفة للهياكل التنظيمي منها ما يلي: [2]

أ. **الهيكل التنظيمي البسيط**: يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغير وغير المقسمة أفقيا، وغالبا ما تتم إدارة هذه المنظمات من قبل المالك الذي يتولى الإشراف على مجموعة محددة من الأفراد غير المتخصصين والذين يقومون بأعمالهم لإنتاج سلعة أو خدمة معينة واحدة.

ب. **الهيكل الوظيفي**:وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية فإن العمل في الهيكل الوظيفي يتم تقسيمه إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي العمليات، والمالية والتسويق والبحث والتطوير،والشراء، ويعد هذا النوع مناسبا في ظل رغبة الإدارة لإستثمار طاقتها في تنسيق النشاطات المتعددة.

ت. **الهيكل القطاعي**:divisional structure: يطلق عليه الهيكل الخاص بوحدات الأعمال الإستراتيجية وتحدد مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق والسلعة، مستقلة ومتميزة، وتعطي مسؤولية وصلاحية أولية لإدارة مناطقها الوظيفية.

ث. **هيكل المصفوفة**:matrix structure: يتم وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان إحداهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، ويستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع أو السوق.

ج.**الهيكل المختلط**: **multidivisional structure**: الهيكل المختلط هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معا ضمن إطار منظمة واحدة، ووفقا لهذا النموذج فإن الأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض، ولكنها تشترك في الإعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد، وكذلك التخطيط على مستوى المؤسسة بمجملها.

2. **الثقافة التنظيمية**: **organizational culture**: تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل.وشمل تصنيفها على أربعة مجموعات من المنظمات كالآتي[3]:

---

[1] – يحضيه سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة** (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2004-2005) ص:8.

[2] – فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006) ص ص: 94- 99.

[3] – المرجع نفسه، ص ص: 102- 103.

أ. **المدافعون**: **defenders**: تختار المنظمة لنفسها مركزا أو موقفا محددا ضمن إطار القطاع أو البيئة التي تعمل فيها وتسعى للدفاع عن هذا المركز والإحتفاظ به دون تغيير.

ب. **المنقبون**: **propectors**: تعمل في ظل تغيير مستمر حيث تعمل على تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة وبصورة مستمرة وتتصف هذه المنظمات بكثرة الإنفاق على البحوث والتطوير لإكتشاف أخطار المنتجات الجديدة.

ت. **المحللون**: **analyzer**: تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق، وغالبا ما تركز جهودها على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه نحو مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت تسعى إلى تقديم منتجات جديدة وفي أسواق جديدة في ظل توفر الفرص الملائمة.

ث. **المستجيبون**: **reactors**: ويتصف أداء هذه المنظمات بالضعف بصورة مستمرة وتعاني من مشاكل في الأداء والمنافسة.

3. الموارد: **resourees**: تعرف الموارد التنظيمية على أنها أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على الإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة[1]

أ. **التسويق**: **markting**: تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك والمنافسين.

ب. **المالية**: **finance**: يعمل المدير المالي على إدارة الموارد المالية والعمل على تهيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الزمن المحدد ومن مصادرها المختلفة والسعي إلى توظيف وإستخدام هذه الموارد والسيطرة عليها في فرص وأنشطة إستثمارية مربحة، كما يتطلب الأمر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحدد الفائض أو العجز في الموقف النقدي السائل.

ت. **العمليات الإنتاجية**:production operations: يقصد بإدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة والتي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وتختص هذه الإستراتيجيات بكل من الجودة والتكاليف وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة والتسليم.

ث. **إدارة الموارد البشرية**:humanresources management: تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقويم أداء العاملين وتقديم إحتمالات الترقية وتخطيط القوى البشرية في المستقبل، وإدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات وتصميم العمل والروح المعنوية للعاملين.

[1] - مرجع سابق، ص ص:103-107.

ج. **البحث والتطوير**:research and development: يتعلق نشاطها بتطوير المعرفة للإدارة والعاملين وبتصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وبتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة، ولذلك فإنه عند تقييم هذا النشاط فإنه لابد من دراسة وتحليل المجالات الأساسية التالية

- مجال تركيز نشاط البحث والتطوير هل يتم على البحوث العلمية النظرية أو البحوث الميدانية والتطبيقية؟
- طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

ح. **نظم المعلومات الإدارية**: **management information systems**: تهتم نظم المعلومات الإدارية بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المنظمة وذلك بهدف إتخاذ قرارات رشيدة تمكن من تعظيم ثروة المنظمة من جهة وتحسين أدائها ومركزها الإستراتيجي وتسهيل مهمة متابعة التطورات التكنولوجية وإمكانية التكيف مع التغيرات البيئية.

المطلب الثالث: **تحديد البدائل الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي**:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الإختيار بين البدائل المتاحة وتقويمها.

أولا، تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

1. **الإستراتيجيات العامة للمنافسة**: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين وهي:[1]

أ. **إستراتيجية القيادة في التكاليف**: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

- محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة؛
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتوج؛

[1]– عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007) ص ص:228-230.

ب. إستراتيجية التمايز: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية. [1]

ت. إستراتيجية التركيز: يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلابد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكاليف أو إستراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛ وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛ ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.

2. **إستراتيجية النمو المحدود**: يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شئ على حاله: منافذ التوزيع، الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو، وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات:

أ. **إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه**: وهذه هي إستراتيجية الاستقرار، تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأحيانا يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع ولإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم ولمعرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة وبالمستهلكين بالإضافة إلى إحتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير، فهم يستبعدون عن القيام بإستراتيجية توسيعية تتطلب المزيد من الإستثمار وما يرتبط به من أموال وجهد إداري.

ب. إستراتيجية النمو البطيء: إن المنظمة مطالبة بأن تأخذ حذرها من التغييرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني ومعدل تلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية، فإستراتيجية النمو البطيء تركز على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

3. **إستراتيجية النمو التوسيعية**: ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي. حيث أن المنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الإستراتيجيات التالية:[2]

---

[1]- وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: **الوسيلة الأولى** في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة. أما **الوسيلة الثانية** فإنها تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة؛ لمزيد من المعلومات أنظر: بوزيان جواهر، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم اللاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011) ص:37.

[2] – المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، (مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر،1999) ص:164.

أ. **إستراتيجية التركيز**: وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها لسوق معين.

ب. **إستراتيجية التنويع**: هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار. وهناك نوعان من إستراتيجيات التنويع هما:

- **إستراتيجية التنويع المتمركز أو المتصل المترابط**: وتعتمد على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل إرتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج.
- **إستراتيجية التنويع المختلط**: (غير المتمركز): ويتحقق هذا التنويع عندما لا تكون الأعمال الجديدة مرتبطة بالأعمال الحالية، ويلاحظ أن الباحثين في الدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية يشجعون إعتماد المنظمة لإستراتيجية التنويع المتمركز ويعتبرونه أفضل من إستراتيجية التنويع المتمركز بحجة أن التنويع المختلط لا يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة. وتصنف إستراتيجيات التنويع إلى ما يلي:
- **إستراتيجيات التنويع الداخلي**:[1]
- **إستراتيجية التنويع الخارجي**: وبموجب هذه الإستراتيجية يتم شراء منظمات جديدة أو الاندماج معها، وهناك شكلان لإستراتيجية التنويع الخارجي هما: **إستراتيجية الاندماج**: ضمن منظمتين أو أكثر بحيث يتم استبدال الأسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي. و**إستراتيجية التملك (الاكتساب)**: وتتمثل هذه الإستراتيجية بالقيام بشراء منظمة جديدة واحتوائها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة بالمنظمة المشترية أو كمنظمة تابعة لها وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة في الحجم بطريقة ودية وغير ودية، وتستند إستراتيجية التنوع على تقديم منتجات جديدة، والدخول في أسواق جديدة.[2]
- **إستراتيجية الاستثمار المشترك**:تعد هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات النمو السريع، وفي إطار هذه الإستراتيجية فإن منظمة أو أكثر تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض معين. وأهم أنواعها ما يلي:

---

[1]- إن المنظمة تعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات لعدة اسباب منها: تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة؛ وتسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية، وتسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

[2]- وتأخذ هذه الاستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي:

- **التنويع الأفقي**: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع ولها علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.
- **التكامل العمودي**: وهو مصطلح يشتمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي في التطبيق العملي يعني السيطرة على نشاط أعمال المنظمة مجهزة أو موزعة، ويطلق عليه إسم تكامل السلسلة
- **التنويع المختلط**: وهو خيار السيطرة، أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة.

أ. **إستراتيجية التخفيف والالتفاف**: عندما تلاحظ المنظمة أنها تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.[1]

ب. **إستراتيجية التجرد**: هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة. ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- توقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسبا للمستهلك؛
- توفير قطع الغيار للسلع المباعة؛
- عدم حذف منتج تتوفر عند المنظمة مواده الخام بكثرة.

ت. إستراتيجية التحوير: وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بإنتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة منها: عدم تحقيق العوائد المطلوبة؛ كما ان حجم الإستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب؛ اضف الى ذلك توفير المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويرات.

ث. إستراتيجية المنشأة الأسيرة: حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فتجد نفسها أسيرة لمنظمة أخرى.

ج. **إستراتيجية التصفية**: وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجة.

ثانيا، الإختيار الإستراتيجي

1. **مفهوم الإختيار الإستراتيجية**: "هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة".[2]
2. **نموذج تحليل المحفظة**: تمثل الأدوات الرئيسية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية.[3]

وسيتم عرض أكثر الأساليب شيوعا في الإستخدام وكالآتي:

[1]- علما أن هذه الإستراتيجية تحتوي على مرحلتين هما مرحلة الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف. ومرحلة تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

[2]- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005) ص: 122.

[3] - تحليل المحفظة: ماكينزي وهي مجموعة من الوحدات الإستراتيجية التي تكون مع شكل الشركة تساعد على استغلال الصناعات أو الأسواق الأكثر جاذبية.

أ. **نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية:** (BCG)[1] يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة أما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج، الخدمة داخل السوق وهي النجوم، علامات الإستفهام، إدرار النقدية، وخلية الوضع المضطرب. وتعبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين، أما حجم الدائرة في المصفوفة فيعبر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية، وإعتياديا فإن المبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، كما أن مركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق وحصة السوق النسبية لوحدة الأعمال في السوق.[2]

ب. **نموذج مصفوفة ماكنزي** (**GE**):[3] تتضمن مصفوفة ماكينزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة. هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي إقتصرت على مستويين هما قوي وضعيف فقط، ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضافة قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة.

ت. **نموذج مصفوفة هوفر**(**hofer**):[4] تتكون مصفوفة هوفر من 15 مربعا، التي تعكس مراحل تطور المنتج/السوق. وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المضللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات. وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية.

3. **العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي:** يمكن التطرق لهذه العوامل كما يلي:

أ. **تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية:** من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين، ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها.

ب. **اتجاهات ذوي القوة والنفوذ:** يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى إلى تقديم البديل الإستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ.

---

[1] -BCG: مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية في ضوء نمو السوق وحصة المنتج في السوق.

[2] – براهمي حياة، بن ثامر كلثوم، **نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختبار القرارات الإستراتيجية** (مداخلة بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، الجزائر، دون ذكر السنة) ص:2.

[3] – GE: مصفوفة تستخدم عوامل متعددة يمكن أن تزيد أو تنقص من عوامل معينة. أنظر الموقع: http://doc.mbalib.com

[4] – مصفوفة هوفر: أنشأها هوفر لتلاقي العيوب رافقت مصفوفتي ماكينزي وبوسطن تعكس مراحل تطور المنتج.

ت. **معيار المخاطرة:** هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه، فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية، في حين كلما انخفضت درجة المخاطرة فإن احتمالية تحقيق أرباح تكون منخفضة.

ث. **عامل الوقت:** كلما كان الوقت المتاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي طويلا فهذا يعني أن هناك فرصة زمنية لتقويم البدائل الإستراتيجية ومن ثم تضييق هذه البدائل وبالتالي اتخاذ القرار المناسب. أما إذا كان الوقت المتاح قصيرا فلن يتيح فرصة مناسبة للمدراء لتقويم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

ج. **موارد المنظمة:** كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، وهذه الموارد هي الموارد المادية، المالية، والبشرية، وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

يحتوي التخطيط الإستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتوفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي مع إستمرارية التفكير الإستراتيجي وإعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي وسيتم عرض هذه النقاط كالتالي[1]:

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد؛
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية؛
- التأكد من استيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها؛
- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.

---

[1]– مصطفى محمود أبو بكر، **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000) ص ص 21– 27.

2. توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية منها:

– العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؛

– المعلومات المتوفرة والتي يمكن الإستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجي؛

– المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؛

– الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات؛

– الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات؛

– أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؛

– كيفية الإستفادة من هذه المعلومات.

3. إستمرارية التفكير الإستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها:[1]

– تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛

– إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛

– بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية وموضوعية؛

– تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسات وقواعد العمل إعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

4. إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية والإهتمام التي توليها الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:

– الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في إتخاذ القرارات؛

– إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا وإستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛

– إستعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛

– مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والإستماع لآرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛

[1] – دليل الجمعيات المرشدة، **التخطيط الإستراتيجي**، أنظر الموقع:
www.ngoconnect.net/documents/592341

– إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية والإستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي وكيفية التغلب عليها:

يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية إذ أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات.

أولا، معوقات التخطيط الإستراتيجي: يقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:[1]

1. **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
2. **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجة وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا وآخرا تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن إستعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
3. **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
4. **الموارد المالية للمنظمة:** من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
5. **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.
6. **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

[1]– مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي،** (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009) ص ص 50- 51؛ ايضا إياد علي الدجني، **واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة،** (مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، 2006) ص:46.

7. **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.
8. **ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

ثانيا: كيفية التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي: يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي من خلال:[1]

- نوعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجي؛
- التركيز على جوهر التخطيط الإستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له؛
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة؛
- توفير المرونة المناسبة في الإستراتيجيات الموضوعة،
- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية؛
- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة؛
- توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين؛
- توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإتفاق على نظام التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ومقوماته

أولا: العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي. يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:[2]

1- **الموارد المالية:** يجب أن تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

2- **شكل الهيكل التنظيمي:** كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي.

3- **تاريخ التخطيط بالشركة:** كلما ارتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات.

4- **معدل نمو الشركة:** كلما كان معدل نمو الشركة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي.

---

[1] - ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003) ص: 21.

[2] -لمزيد من المعلومات انظر بتاريخ:2012/05/14 http://www.hrdiscussion.com/hr31001.html

5- **المهارات الإدارية**: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

6- **الوقت**: كلما كان المديرون قادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.

7- **توافر معلومات عن البيئة**: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.

8- **أنظمة المعلومات**: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالشركة، يسهل الحصول على المعلومات.

9- **ثقافة المنظمة**: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.

10- **تحمل المخاطرة**: كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

11- **المرونة**: يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.

12- **الابتكار**: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.

ثانيا، مقومات التخطيط الإستراتيجي: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف الشركة ، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة المنظمة، ومن أبرز هذه المقومات:[1]

- **المرونة الحركية**: ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة ، والمتغيرات التى حدثت أثناء تطبيق الخطة ، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية إستمرار التخطيط الإستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.
- **العمق وعدم الشكلية**: ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولاينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
- **الوضوح والواقعية في الأهداف**: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فعالياتها وكفائتها، ويقصد بالواقعية أن يكون

[1] - منال خلف الله، **التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط** (شهادة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015) ص:104.

التخطيط معتدلا في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

- **الإعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة** : ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.
- **تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساس لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهاز رقابي يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في إنحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاهمها.
- **تكامل الجهود:** أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

خاتمة الفصل:

يمثل التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي، حيث أنه يعني محاولة التبصر بمستقبل الشركة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين، وتوفر الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، ولابد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في الشركة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل بحسب اختصاصه ومسؤوليته، حتى يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

مقدمة الفصل:

السياحة منهج وأسلوب تقوم عليه العديد من المؤسسات السياحية العالمية، وعلى غير ما يعتقد الكثير فان تطبيق مفهوم السياحة المستدامة لا يعد مكلفا من الناحية المالية، فله عائده المعنوي والمادي، ويعود بالربح والفائدة على المؤسسات السياحية.

إن تطبيق مفهوم الاستدامة السياحية يعتمد العائد المادي لأصحاب المشاريع السياحية والبعد الاجتماعي على اعتبار أن المؤسسات هي جزء من المجتمع المحلي وعليها الاستفادة من الخبرات والكفاءات المحلية، بالإضافة إلى إشراك المجتمع المحلي والأخذ برأيه، والبعد البيئي حيث تعامل هذه المؤسسات على أنها جزء من البيئة وبالتالي فمن الواجب المحافظة على الموارد الطبيعية. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: التنمية السياحية.
- المبحث الثاني: السياحة المستدامة.
- المبحث الثالث: أثر التخطيط على التنمية السياحية المستدامة.

المبحث الأول: التنمية السياحية

تعاظمت أهمية النشاط السياحي في العالم خلال العقود الأخيرة بالنظر لما أصبح يمثله من مورد اقتصادي هام يضاهي واردات النشاطات الاقتصادية التقليدية، بل إن مداخيل الأنشطة السياحية أصبحت تمثل المورد الرئيسي لعدد من الدول، ولم يعد النشاط السياحي مقتصرا على فكرة الترفيه التي كانت سائدة في العهود الماضية، بل إن الدوافع والمداخل فيه تعددت من سياحة ترفيهية، علمية ودينية، وهو ما كان دافعا للاتجاه نحو تنمية هذا المجال والاهتمام بالمحافظة على مقدراته، بما يحفظ استمرارية هذا المورد وديمومته وبناء تنمية سياحية.

المطلب الأول: مفهوم التنمية السياحية و أهميتها:

أولا، مفهوم التنمية السياحية: قبل التطرق إلى تعريف التنمية السياحية لابد من التطرق إلى تعريف التنمية المستدامة ثم التنمية السياحية.

1. **التنمية المستدامة:** هناك عدة تعريفات للتنمية المستدامة أهمها:

- عرفت التنمية المستدامة بأنها "عملية تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية دون التقليل من شأن مرونة الخصائص الداعمة للحياة أو تكامل و تماسك النظم الاجتماعية"[1]
- كما عرفت أيضا التنمية المستدامة بأنها "مصطلح يشير إلى التنمية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية) والتي تلبي احتياجات الحاضر والمستقبل دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، والتنمية المستدامة ليست حالة ثابتة من الانسجام، وإنما هي عملية تغيير واستغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات، والتطور التكنولوجي، والتغيرات المؤسسية التي تتماشى مع الاحتياجات المستقبلية فضلا عن الاحتياجات الحالية."[2]
- كما عرفها البعض على أنها "عملية شاملة مستمرة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية تهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في حياة الفرد ورفاهيته من خلال مساهمة جميع أفراد المجتمع وعلى أساس التوزيع العادل لعائداتها."[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التنمية المستدامة هي مفهوم شامل يرتبط باستمرارية الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، المؤسسية والبيئية للمجتمع حيث تمكنه من تلبية احتياجاتهم والتعبير عن وجودهم الفعلي.

2. **التنمية السياحية:**

- عرفت التنمية السياحية بأنها "عملية تكامل طبيعي ووظيفي بين عدد من العناصر الطبيعية الموجودة في منطقة ما ومجموعة الأنشطة التنظيمية والمرافق العامة من ناحية أخرى."[4]
- كما عرفت أيضا بأنها "توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح وتشمل كذلك بعض

[1] – حسن أحمد الشافعي، **التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البدنية والرياضية**، (دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012) ص:13.

[2] – رواء زكي الطويل، **التنمية المستدامة و الأمن الاقتصادي** ،(دار زهران للنشر، العراق، دون سنة نشر) ص :22.

[3] – صالح خليل أبو أصبع، **الاتصال و التنمية المستدامة في الوطن العربي**،(عمادة البحث العلمي والدراسات للنشر، 2009)، ص:11.

[4] – فتحي محمد الشرقاوي، **مبادئ علم السياحة**، (دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، 2009) ص:12.

- تأثيرات السياحة مثل إيجاد فرص عمل."[1]
- وعرفت أيضا بأنها "مفهوم شامل وواسع يشمل برامج مختلفة متصلة ببعضها البعض، ومتداخلة ومتفاعلة تؤدي إلى استمرار التقدم و النمو لصناعة السياحة والفندقة التي هي جزء من التنمية الاقتصادية"[2]

من خلال التعاريف السابقة للتنمية السياحية يمكننا القول بأن التنمية السياحية عبارة عن عمليات موجهة لاستحداث تحولات هيكلية في بناء تركيب المنتجات السياحية التي تقدمها أي منطقة جغرافية، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، الاقتصادية والاجتماعية بما يتفق مع ميول احتياجات الحركة السياحية،كما يشير إلى مختلف البرامج التي تهدف إلى تحقيق التوسع المستمر المتوازن في الموارد السياحية.

ثانيا، أهمية التنمية السياحية وأهدافها: وتظهر أهميتها من خلال الدور الأساسي الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي إلى:[3]

1. **زيادة الإنفاق على الخدمات والسلع المرتبطة بصناعة السياحة:** فالإنفاق السياحي يعني انتقال الأموال من السائحين إلى اصحاب الخدمات والسلع، ومن أشكال الانفاق ما يلي:

أ. الإنفاق على الخدمات الفندقية: يشمل الإنفاق على:

- المبيت، الطعام، الغسيل، الاتصالات ووسائل الخدمات التي يتطلبها السائح؛
- يصرف جزء منها على تجديد الأثاث والمطابخ، المغاسل، تكييف الهواء ومهمات تشغيل الفنادق وصيانتها وترميمها، وجزء منها يصرف كمرتبات وأجور العاملين في هذا الفندق؛

ب. الإنفاق على منظمي الرحلات السياحية داخل الدولة السياحية من وكلاء السياحة والسفر بمختلف أنواعها؛

ت. الإنفاق على خدمات المطاعم السياحية؛

ث. الإنفاق على خدمات وسائل النقل السياحية المختلفة؛

2. **تحسين ميزان المدفوعات:** تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في المشاريع السياحية وما تستحقه السياحة من موارد نتيجة إيجاد علاقات اقتصادية بينها وبين القطاعات الأخرى في الدولة، متزامنا مع ما تحصلت عليه الدولة من منافع اقتصادية من حيث الإيرادات المحققة من العملات الصعبة الناجمة عن الطلب السياحي للسياحة الخارجية والداخلية مما يسهم في زيادة الناتج القومي للدولة بشكل مباشر وغير مباشر وبالتالي المساهمة في عملية البناء الاقتصادي فضلا عما تحققه من انتعاش شرائح واسعة في المجتمع.[4]

3. **توفير فرص عمل وحل مشكلة البطالة:** إن زيادة حجم الحركة الفندقية نتيجة ارتفاع معدل تدفق السائحين إلى المقصد السياحي تعني زيادة حجم العمالة لأن الرواج الفندقي ينتج تشغيل أعداد متزايدة من المواطنين بنسبة كبيرة ولذلك تنخفض نسبة البطالة.

---

[1] – محيي محمد مسعد، **الاتجاهات الحديثة في السياحة**، (المكتب الجامعي الحديث،2008) ص: 37.

[2] – فؤاد نشوى، **التنمية السياحية**، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008)، ص:9.

[3] – لمياء السيد حنفي،فتحي الشرقاوي ،**الاتجاهات الحديثة في السياحة**، (دار المعرفة الجامعية، ط 1، الاسكندرية، 2008) ص ص: 62-70.

[4] – المرجع نفسه، ص: 70 .

4. **زيادة الفرص الاستثمارية:** يتبلور مفهوم تحرير الخدمات السياحية في إزالة القيود المفروضة على تدفقات رؤوس الأموال للاستثمار في مجالات الخدمات السياحية ووضع الضوابط الموضوعية على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر فإن ذلك سوف يساهم في دفع التنمية السياحية لزيادة مساهمتها في الإنتاج المحلي الإجمالي.
5. **تحقيق التنمية المتوازنة بين الأقاليم:** تؤدي التنمية السياحية إلى توزيع وإنشاء مشاريع سياحية جديدة في البلاد خاصة أن المواقع الحضارية، الأثرية والترفيهية تتوزع بين مختلف أرجاء البلاد من شماله إلى جنوبه مما يعني حصول تنمية متوازنة للأقاليم خاصة المتخلفة منها اقتصاديا من خلال إيجاد تحسين المستوى المعيشي.
6. **زيادة التنمية الاجتماعية:** من خلال رفع مستوى معيشة المجتمعات والشعوب وتحسين نمط حياتهم وخلق وإيجاد تسهيلات ترفيهية وثقافية للخدمات المواطنين إلى جانب الزائرين؛

المطلب الثاني: عناصر التنمية السياحية ومبادئها:

أولا، عناصر التنمية السياحية: هناك عدة عناصر للتنمية السياحبة تتمثل أهمها في مايلي:[1]

1. **عناصر الجذب السياحي:** هي عوامل تحدد اختيار السائح لزيارة مكان معين دون غيره وبذلك يكون الموقع نفسه حافزا للزيارة، وقد يكون الاختيار مبنيا على عوامل جذب تتعلق بموقع معين أو تختص بحالة معينة، وبهذا تكون الحادثة لا الموقع هو الجاذب. وتشمل ما يلي:

أ. **العناصر الطبيعية:** أهمها: المناخ اذ ينتقل السياح إلى الأماكن الأكثر راحة ومتعة، حيث يكون الانتقال إلى المناطق الدافئة شتاء والمناطق الجبلية والشواطئ صيفا؛ اضف الى ذلك شواطئ البحار والأنهار والجبال والصحاري والغابات والشلالات.

ب. **العناصر التاريخية والأثرية:** تعتبر الآثار انعكاسا لحضارات وامتداد التطور والمعرفة الإنسانية، واستصلاح الماضي ليس بالأمر الحديث.

ت. **العناصر الاجتماعية والدينية:** العناصر الاجتماعية هي طريقة حياة الشعوب وسلوكها، وهي قد تجمع بين القديم والحديث، إضافة إلى النظم الاجتماعية تعيش في ظلها. الجوانب الدينية المختلفة، مثل الأماكن المقدسة، والآثار كالمساجد.

---

[1] نعيم الظاهر، سراب إلياس، **مبادئ السياحة**، (دار المسيرة، الطبعة الثانية ،عمان الأردن،2007) ص ص:145-147؛ ايضا: شافية مرامرية، **دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية تنافسية المؤسسة في الجزائر**، (شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة تبسة،2012)،ص: 40.

وهناك تصنيف آخر لعناصر التنمية السياحية كما يلي:

- **عناصر الجذب السياحي** Attraction: وتشمل العناصر الطبيعية Natural Féautés مثل: أشكال السطح، المناخ، الحياة، وعناصر من صنع الإنسان كالمنتزهات والمواقع الأثرية التاريخية؛
- **النقل** Transport: بأنواعه المختلفة:البري البحري، والجوي؛
- **أماكن النوم Accommodation**: سواء التجارية منها كالفنادق وأماكن النوم الخاص مثل :بيوت الضيافة و شقق الإيجار؛
- **التسهيلات المعاونة**:Supporting Facilites: بجميع أنواعها كالإعلان السياحي والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك؛
- **خدمات البنية التحتية** Infarastrutucre: كالمياه، الكهرباء والاتصالات، ويضاف إلى هذه العناصر الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو الخاص أو الاثنين معا.

ث. **العناصر الحديثة**: وهي المقومات التي تمثل علامات التطور الحضاري الحديث مثل المشروعات الفخمة ذات التأثيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المختلفة.

2. **النقل**: تختلف وسائل النقل ، فمنها البري، البحري، الجوي.
3. **الأنشطة المعاونة**: يولد القطاع السياحي أنشطة واسعة النطاق، اللهو والتسلية والتصوير ،الصناعات اليدوية وغيرها من الأنشطة، وتسمى الأنشطة أو الأعمال المساندة مثل الصناعات الصغيرة بالنسبة للقطاع الصناعي، ولذا فمن الضروري أن تنسجم هذه الأنشطة أو تكتمل مع بقية المنتجات الأخرى (إقامة، نقل، مرافق أساسية) حتى يمكن الحصول على الكفاءة المطلوبة للمنظمة السياحية.
4. **مشروعات البنية الأساسية**: المنطقة السياحية لا ينبغي أن تقاس فقط بالإنجازات في مجال المشروعات الإنتاجية السياحية والفندقية وإنما يجب أن تقاس أيضا بمدى إمكانيات مشروعات البنية الأساسية في إشباع احتياجات المشروعات الإنتاجية والأفراد كالماء ،الشوارع، الطرق، الطاقة، الاتصالات والرعاية الصحية.

ثانيا، مبادئ التنمية السياحية: لتحقيق التنمية السياحية سنورد بعض المبادئ والأنظمة التي لاقت نجاحا في المواءمة مع رغبات ونشاطات السياح من جهة وحماية الموارد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى وذلك بهدف تطبيقها وهي:[1]

- وجود مراكز دخول في المواقع السياحية لتنظيم حركة السياح وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- ضرورة توفر مراكز للزوار تقدم معلومات شاملة عن المواقع، وإعطاء بعض الإرشادات الضرورية حول كيفية التعامل مع الموقع، ويفضل أن يعمل في هذه المراكز السكان المحليون الذين يدرسون على إدارة الموقع والتعامل مع المعطيات الطبيعية؛
- ضرورة وجود إدارة على سليمة للموارد الطبيعية والبشرية في المنظمة، يمكنها أن تحافظ على هذه المكتنزات للأجيال القادمة من خلال عناصر بشرية مدربة؛
- ضرورة وجود قوانين وأنظمة تتضمن السيطرة على أعداد السياح الوافدين وتأمينهم بالخدمات والمعلومات وتوفير الأمن والحماية بدون إحداث أي أضرار بالبيئة؛
- التوعية والتثقيف البيئي من خلال توعية السكان المحيين بأهمية البيئة والمحافظة عليها،
- تحديد القدرة الاستيعابية[2] للمكان السياحي، بحيث يحدد أعداد السياح الوافدين للمنطقة السياحية بدون إزدحام، حتى لا يؤثر ذلك على البيئة الطبيعية والاجتماعية من جهة وعلى السياح من جهة أخرى.

---

[1] – عصام حسن الصعيدي، **الدلالة و الإرشاد السياحي**، (دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2009) ص ص: 130-131.

[2] – وهناك عدة مصطلحات للقدرة الإستيعابية منها:

– **الطاقة الاحتمالية المكانية**: وتعتمد على قدرة المكان في استيعاب الحد الأعلى من السياح حسب الخدمات المتوفرة في الموقع؛

– **الطاقة الاحتمالية البيئية**: وهي تعتمد على الحد الأعلى من الزوار الذين يمكن استقبالهم بدون حدوث تأثيرات سلبية وعلى السكان المحليين.

لمزيد من المعلومات أنظر: إبراهيم يظاظو، **السياحة البيئية وأسس استدامتها**، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010)ص: 102.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التنمية السياحية

أولا، متطلبات التنمية السياحية: تتمثل فيما يلي:[1]

1. **متطلبات بشرية**: برز الاهتمام بإعداد القوى البشرية في قطاع السياحة و رفع مستوى كفاءتها كي تستطيع مواكبة التطور الحديث في حركة السياحة ولذلك فإنه من الضروري الإهتمام بالتعليم الفني الفندقي كأحد مداخل التنمية السياحية ولذلك لرفع كفاءة العمالة وتحسين مستوى الخدمات السياحية وذلك في إطار خطة شاملة لتنمية مصادر الثروة البشرية في قطاع السياحة؛
2. **متطلبات تنموية للتنمية السياحية**: يعتبر التخطيط أساس الانطلاق في طريق التنمية السياحية لإمكان الوصول إلى نمو سياحي يتلائم مع إمكانية الدول السياحية، وتضافر الجهود بين السياحة وبين القطاعات الإنتاجية الأخرى لإحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة تحقق الرخاء للمواطنين.
3. **متطلبات تكنولوجية**: يتطلب انجاز هذا الهدف لتطوير قدرة ذاتية في العلم والتكنولوجيا وتتمحور حول حاجات التنمية في المجتمع ما يلي:

- ضرورة تطوير النظم التعليمية التي تستوعب البحث العلمي وربطة مع حركة المجتمع التنموي؛
- تصوير الأنظمة الإدارية وتحريك آلياتها للتكيف مع المتطلبات الجديدة ولتحقيق الوصيل بين البحث والدراسات صنع القرار؛
- التوصل إلى التكنولوجيا المتصلة بالإنتاج الحديث في الصناعات الأساسية اللازمة للبنية التحية التكنولوجية والصناعية ولخدمة القطاعات الإقتصادية المختلفة.

ثانيا، معوقات التنمية السياحية: من أهم هذه المعوقات ما يلي:[2]

1. **معوقات تخطيطية**: منها ما يلي:

- **عدم الأخذ بالبعد التكاملي في التنمية**: والتكامل[3] يعني أن تسير التنمية في مختلف قطاعات الدولة في خطوط متوازنة، ولذا من الصعب تحقيق التنمية السياحية دون تنمية التعليم، وتنمية الصناعة.
- **إغفال المشاركة الشعبية في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية السياحية**: من الخطورة ألا يضع المخططون في حسابهم أهمية المشاركة الشعبية عند تخطيط وتنفيذ برامج التنمية السياحية، فدور المواطنين واستجاباتهم للقرارات لها تأثير وانعكاساتها على انجازات خطوط التنمية ومدى تحقيقها.

2. **معوقات إدارية**: توجد بعض لمعوقات الإدارية التي لها أثرها المباشر في تنمية السياحة ومن أهمها ما يلي:

- ندرة وجود قواعد واضحة لتشجيع الاستثمار في المجال السياحي؛

[1] – طارق عبد الفتاح الشريعي ، **تنمية المبيعات السياحية** ، (مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2009)، ص ص: 33-40.

[2] – طارق عبد الفتاح الشرييعي، **المرجع نفسه**، ص ص:25-32.

[3] – ينبغي أن يكون التكامل بين أبعاد التنمية من خلال المحاور الآتية: تكامل الأهداف، وتكامل المعايير والشروط، وتكامل الوسائل، وتكامل العاملين. لمزيد من المعلومات أنظر: طارق عبد الفتاح الشرييعي، **المرجع نفسه**، ص: 32.

- البطء في تنفيذ المشروعات السياحية وعدم مواكبة الدور الذي قامت به المجهودات التسويقية والتنشيطية المختلفة إزاء نتائج التدفق السياحي.
- البطء في تطوير التشريعات: فقد تكون التشريعات والقوانين عقبة في سبل هذا التطوير، ولذا وجب تطوير القوانين وتغييرها لخدمة التنمية حتى لا تصبح قيدا عليها.
- قلة توفر القيادات الإدارية المتطورة: تلك القيادات المؤمنة بالتغيير والترشيد في قراراتها والقادة على توجيه الأفراد وإستشارتهم للمشاركة الإيجابية الفعالة في تحقيق التنمية السياحية.
- سوء توزيع الاختصاصات وخاصة الفنية في بعض القطاعات وعدم تطبيق مبدأ التوزيع وفقا للتخصص.
- البطء الشديد في الإجراءات الإدارية والتكرار والازدواج وقلة متابعة إنتاجية المشروعات الإنتاجية وتقييمها، والتستر على الأخطاء الموجودة وعدم نشر ميزانيات المشروعات العامة.

3. **معوقات اقتصادية:** من أهم هذه المعوقات ضعف في استخدام الموارد الطبيعية القصور في استغلالها مع عدم القدرة على خلق مصادر جديد ة للثروة وضعف استغلالها الأجنبية في مجال السياحة، فالمشكلة الأساسية ليس هي مشكلة ندرة الموارد الطبيعية في حد ذاتها بقدر ما هي مشكلة استغلال هذه الموارد كالأراضي الزراعية أو الثروة المائية أو المعدنية، ومن العوامل التي تؤدي إلى هذه المشكلة عدم إتباع الأسلوب العلمي في مجال الاستغلال الأمثل لتلك الموارد.
4. **معوقات اجتماعية:**

- ارتفاع معدلات الزيادة السكانية بالنسبة للإنتاج، مع عدم الاستغلال الأمثل لتلك القوى البشرية المتزايدة.
- شيوع بعض العادات والتقاليد أو التصرفات المعوقة للتنمية ،مثل السلبية والافتقار إلى الجدية.
- التأثير السلبي على السلوك الاجتماعي ككل، نظم القيم في المجتمع، أو تحول السياحة إلى تجارة للحصول على أكبر عائد للمقيم واستغلال أقصى منفعة من قبل السائح.

5. **معوقات تعليمية**: تتمثل فيما يلي:

- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، وغياب التخطيط التعليمي المبني على أسس علمية واضحة،
- ندرة ربط التعليم بشكل علمي عضوي ووظيفي بخطط وبرامج التنمية، فالمناهج التعليمية مناهج اغترابية عن الواقع العلمي وحاجاته. حيث أنه لابد للتعليم الفني من التأكد على مراجعة نظام التعليم الفني مراجعة شاملة من خلال المنظور المستقبلي بغية تفعيل النظام و تطويره بما يتلاءم مع تغيرات الثورة العلمية والتكنولوجية[1].

المبحث الثاني: السياحة المستدامة

السياحة إحدى الرهانات الأساسية بين البلدان ذات الطابع السياحي وبين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، وبالرغم من الأهمية للقطاع السياحي في العديد من الدول إلا أن المستوى لم يرتق.

المطلب الأول: مفهوم السياحة المستدامة وأهميتها

[1] - عبد الغني محمد، **جغرافية مصر للسياحة** (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2012) ص:169.

تعددت التعاريف للسياحة المستدامة غير أنها تنصب جميعا في نفس السياق

- فعرفت السياحة المستدامة بأنها "المبادئ التوجيهية للتنمية المستدامة و ممارسات التدبير المستدام، تنطبق على جميع أشكال السياحة في جميع الوجهات بما في ذلك الجماعية ومختلف الأنماط السياحية الأخرى".[1]
- كما عرفت أيضا بأنها "تلك التنمية التي تلبي احتياجات السياح والوافدين والمواقع المضيفة إلى جانب حماية حقوق الأجيال القادمة للاستمتاع بهذه المواقع مستقبلا، أي أنها القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأيضا التكامل الثقافي مع العوامل البيئية والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة".[2]
- كما عرفت أيضا بأنها "الحور الأساسي في إعادة التقويم لدور السياحة في المجتمع".[3]

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن السياحة المستدامة هي نقطة التلاقي ما بين احتياجات الزوار والمنطقة المضيفة لهم، مما يؤدي إلى حماية و دعم فرص التطوير المستقبلي، بحيث يتم إدارة جميع المصادر بطريقة توفر الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية[4] ولكنها في الوقت ذاته تحافظ على الواقع الحضاري والنمط البيئي الضروري والتنوع الحيوي وجميع مستلزمات الحياة وأنظمتها.

وعليه، فإن السياحة المستدامة تتضمن الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية بما في ذلك مسار التنوع الحيوي وتخفيف آثار السياحة على البيئة والثقافة وتعظيم الفوائد من حماية البيئة والمجتمعات المحلية ،وهي كذلك تحدد الهيكل التنظيمي المطلوب للوصول إلى هذه الأهداف.

ثانيا، أهمية السياحة المستدامة: تتمثل أهمية السياحة المستدامة في ما يلي:[5]

- تشجيع السياحة المستدامة على فهم أفضل لواقع السياحة على البيئة الطبيعية والثقافية والإنسانية؛
- تضمن السياحة المستدامة توزيع عادل للفوائد و التكاليف؛
- تولد السياحة المستدامة وظائف محلية بشكل مباشر في قطاع السياحة وبشكل غير مباشر في عدد القطاعات الداعمة والمعينة بإدارة الموارد؛

---

[1] – المؤتمر الدولي ،**رؤى معمارية لسياحة مستدامة**، (وزارة السياحة لسلطنة عمان بالتعاون مع منظمة اليونسكو ،عمان ،انظر جريدة الشرق العدد9566، 5فيفري 2005) ص:3.

[2] - Archer Brian & Chris copper **: The positive and negative impacts of tourism in the bald , global tourism (**oxford , butterwort – Heinemann 1994) p: 87 .

[3] – صلا الدين عبد الوهاب، **الكتاب السنوي للسياحة والفنادق**، (الجمعية المصرية لخبراء السياحة العلميين، دار المعارف الإسكندرية، 1998)، ص: 48

[4] **-** والاستدامة السياحية كما هو الحال لاستدامة الصناعات الأخرى، لها ثلاثة مظاهر متداخلة:

- الاستدامة الاقتصادية؛
- الاستدامة الاقتصادية والثقافية ؛
- الاستدامة البيئية.

[5] – عامر عيساني، **الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة**، حالة الجزائر، (دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010)، ص ص : 18-19 .

- تعزز السياحة قطاعات محلية مربحة مثل الفنادق وغيرها من أماكن الإقامة والمطاعم وغيرها من خدمات الطعام ونظم النقل والأعمال اليدوية وخدمات الدليل السياحي؛
- تولد السياحة التبادل الخارجي بالنسبة للبلد وتؤدي إلى دخول رؤوس أموال جديدة إلى الاقتصاد المحلي
- تسعى السياحة المستدامة إلى إشراك كل شرائح المجتمع في اتخاذ القرارات بما فيها السكان المحليين وذلك لتتعايش السياحة مع مستهلكين آخرين للموارد، تدمج بين التخطيط وتقييم المناطق مما يضمن تنمية سياحية ملائمة لتحمل قدرة النظام البيئي؛
- تحفز السياحة على تحسين وسائل النقل والتواصل المحلية وغيرها من البنى التحتية الأساسية بالنسبة للجماعة؛
- تنشئ السياحة مرافق للاستجمام التي يمكن للجماعات المحلية أن تستعملها إضافة إلى الزائرين المحليين والدوليين، كما أنها تشجع على المحافظة على المواقع الأثرية والمباني والمناطق التاريخية وتساهم في تكاليف الحفاظ عليها؛
- تعزز السياحة الطبيعية على الاستعمال الأمثل للأراضي؛
- تعزز السياحة الثقافية التقدير الذاتي للجماعات المحلية وتسمح لفهم أكبر وتواصل أفضل للجماعات المحلية وتسمح لفهم أكبر وتواصل أفضل بين الشعوب؛
- تظهر السياحة المستدامة غير المضرة بالبيئة أهمية الموارد الطبيعية والثقافية بالنسبة للرفاهية الاقتصادية والاجتماعية ويمكن أن تساعد على المحافظة على هذه الموارد؛ كما تراقب السياحة المستدامة واقع السياحة وتقييمه وتديره،كما أنها تطور أساليب موثوق بها للبيئة.

المطلب الثاني: أنواع السياحة المستدامة ونطاقها

أولا، أنواع السياحة المستدامة: توجد عدة أشكال بديلة للسياحة يمكن دمجها ضمن التعريف العام للسياحة المستدامة، وتتميز هذه الأشكال بنقط مشتركة إلا أنها تتضمن أيضا بعض نقاط الاختلاف، توجهها نحو إحدى ركائز التنمية المستدامة.

1. **السياحة البيئية والسياحة الخضراء:** تحدد السياحة البيئية أشكال السياحة التي يتم اعتمادها في المجال الطبيعي وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا لمفهوم اكتشاف الأوساط الطبيعية والحرص على الحفاظ عليها، وتحسيس السياح بأفضل الممارسات المتعلقة باحترام البيئة الطبيعية والبشرية التي ستضيفهم. وحسب تعريف منظمة السياحة العالمية فالسياحة البيئية "تلبي الحاجيات الراهنة للسياح والجهات المستضيفة، مع الحفاظ على المؤهلات السياحية الطبيعية وتثمينها في المستقبل، كما تعمل السياحة البيئية على تسيير الموارد التي تستجيب إلى الحاجيات الاقتصادية والجمالية والاجتماعية مع الحفاظ على الاندماج الثقافي والعمليات البيئية اللازمة والتنوع البيولوجي والنظم التي تدعم الحياة".[1]
2. **السياحة العادلة:** تعرف السياحة العادلة على أنها مجموع أنشطة الخدمات السياحية التي يقدمها الفاعلون السياحيون لمسافرين مسؤولين، ويتم إعدادها من قبل الساكنة المستضيفة المحلية التي تشارك بكيفية مهمة في

[1] – وزارة السياحة للمملكة المغربية، أنظر الموقع: http ://www.bits-int.org/ بتاريخ 2015/02/22.

تطوير تعريف هذه الأنشطة وتسييرها المستمر، ويجب أن تكون الفوائد الاجتماعية والثقافية والمالية لهذه الأنشطة ملموسة محليا وموزعة بشكل متساو بين أعضاء الساكنة المحلية".

3. **السياحة المسؤولة**: حسب التحالف الدولي للسياحة المسؤولة فإنه يعرفها بأنها "السياحة المسؤولة هي كل شكل من أشكال التنمية والتهيئة والأنشطة السياحية التي تحترم وتحافظ على الأمد الطويل على الموارد الطبيعية والثقافية والاجتماعية التي تساهم بدورها بشكل ايجابي وعادل في تنمية وازدهار الأفراد الذين يعيشون ويقيمون بهذه الفضاءات"[1].
4. **السياحة التضامنية**: تجمع السياحة التضامنية بين أشكال السياحة البديلة التي تعطي أولوية وأهمية قصوى للأفراد واللقاء خلال السفر وتندرج في إطار تنمية الجهات، ومن أسس هذه السياحة إشراك الساكنة المحلية في مختلف مراحل المشروع السياحي.
5. **السياحة الاجتماعية**: إن السياحة الاجتماعية هي ثمرة ضرورة أخلاقية بغية جعل السياحة للجميع، وهي تولي أهمية خاصة للفئات الساكنة ذات الدخل المحدود.

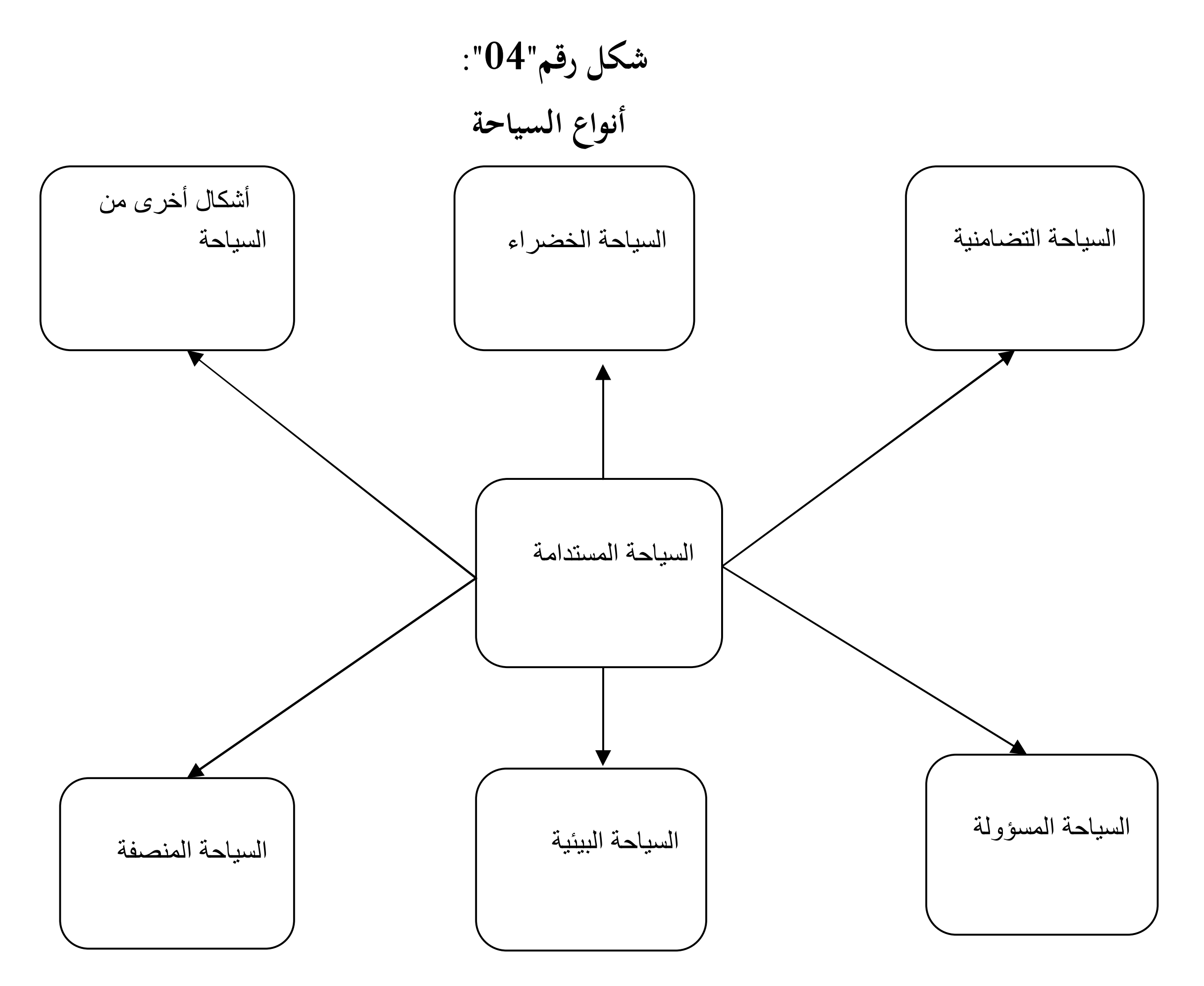
وحسب المكتب الدولي للسياحة الاجتماعية الذي يهدف إلى تشجيع تنمية السياحة الاجتماعية دوليا، فهي مجموع التقارير والظواهر الناتجة عن المشاركة في السياحة، خصوصا الطبقات الإجتماعية ذات الدخل المحدود، ويمكن تحقيق هذه المشاركة أو تسهيلها عبر إجراءات ذات طابع اجتماعي. والشكل الآتي يمثل أنواع السياحة:

[1]– أنظر بتاريخ 2015/03/12

http ://ethics.unwto.org/en/content/responiblev-touriste://ethics.unwto.org /en/ content / responiblev-touriste.

شكل رقم"04":

أنواع السياحة

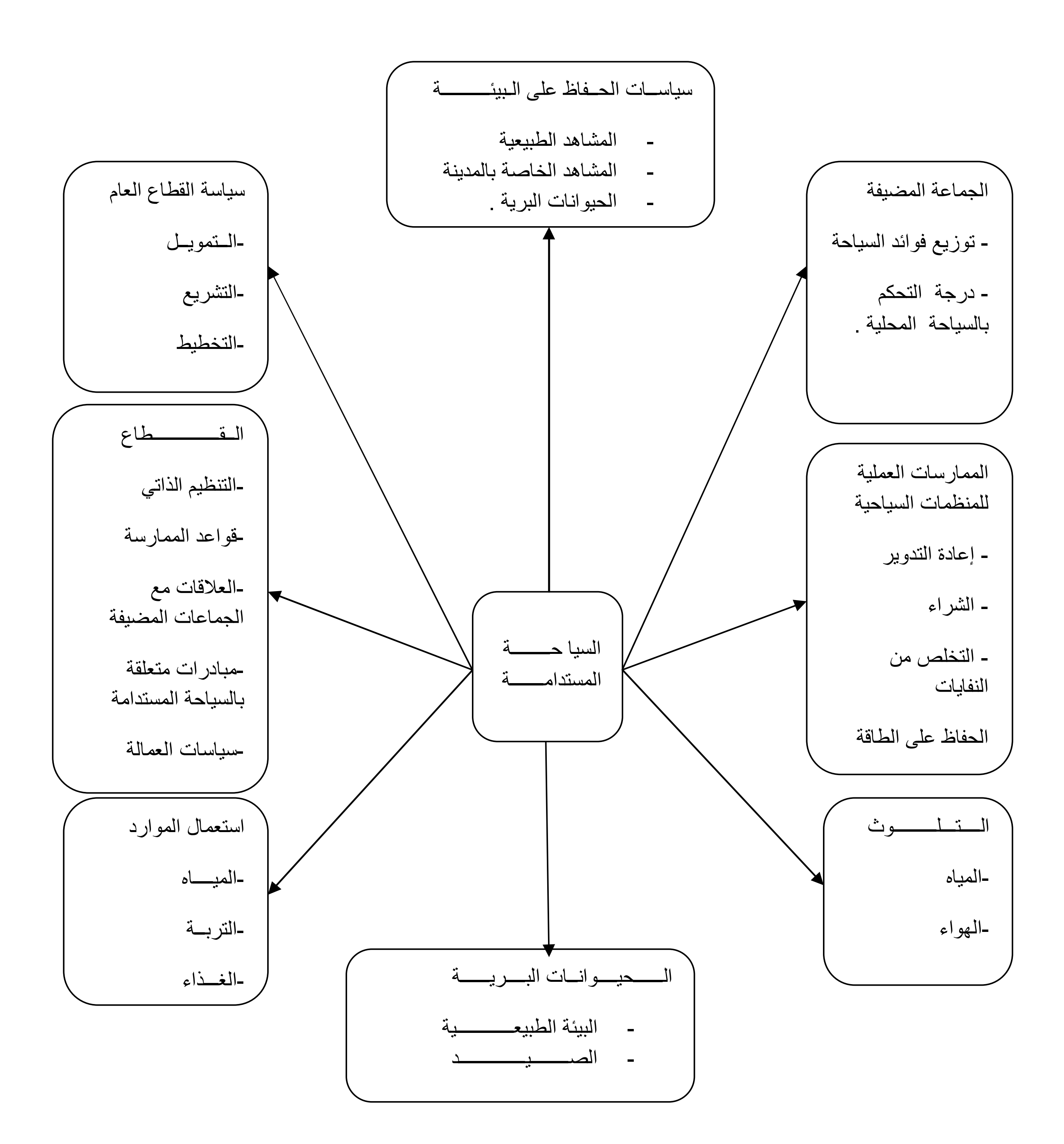


المصدر : من إعداد الطلبة، اعتمادا على ما ورد في المطلب الثاني.

ثانيا، نطاق السياحة المستدامة: لا شك في أن السياحة المستدامة مجال واسع لم يحدد بشكل جيد وهو يتضمن الكثير من عناصر نظام السياحة، والشكل الموالي يبين نطاق السياحة المستدامة:

شكل رقم"05":

نطاق السياحة المستدامة



المصدر: **خطة إدارة لتطوير قطاع السياحة**، دليل إدارة متكاملة للشاطئ،(SAMP006SYR) ص:8.

المطلب الثالث: إستراتيجية السياحة المستدامة ومبادئها

أولا، إستراتيجية السياحة المستدامة: يعتبر تطوير الإستراتيجية ووضع خطط عمل لتحقيق السياحة المستدامة من الإجراءات المفيدة التي تتضمن اتخاذ خطوات فعالة ومنسقة على طريق تحقيق الهدف، كما يعد ذلك من أفضل المناهج التي لها المصلحة في إرساء قواعد التنمية المحية المستدامة

1. **تحليل الوضع الراهن:** تعتبر عملية جمع المعلومات والمعرفة الحالية وتحليلها شرط أساسي لوضع الإستراتيجية وينبغي أن تأخذ في الحسبان: [1]

- تطوير إدارة السياحة السابقة أو الإستراتيجيات المرتبطة بها (ماذا يمكن أن نستخدم؟ هل تم تنفيذه؟ ماهي الدروس المستفادة؟
- تحليل الأطراف المعينة: من له المصلحة في تنمية السياحة المستدامة ؟.
- حقائق وأرقام عن النظام التعليمي المحلي والهيكلي الاقتصادي والاجتماعي[2].

2. **وضع الإستراتيجية:** ترتكز إستراتيجية السياحة المستدامة على أساس المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة الأولى، وتحديد الإستراتيجية القضايا ذات الأولوية ومجتمع الأطراف المعنية والأهداف المحتملة كما تضع مجموعة من المنهجيات للوصول إلى مثل هذه الأطراف. وقد تشمل بعض الأمور: [3]

- الحفاظ على المكان؛
- تنمية قطاعات اقتصادية إقليمية يمكن ربطها بقطاع السياحة (إنتاج نوعية معينة من الأطعمة والحرف اليدوية)؛
- تعظيم الإيرادات المحلية من استثمارات السياحة؛
- ايجاد تنمية ثقافية ونابعة من المنطقة؛

3. **خطة العمل:** تحدد خطة العمل الخطوات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية وتعالج مجموعة من المسائل العلمية شأن: من هي المنظمات التي سوف تقوم بأنشطة بعينها؟ ما هو الإطار الزمني لتلك الأنشطة، أي السبل التي سوف تتبعها، وماهي الموارد التي سوف تلجأ اليها؟

ثانيا، مبادئ السياحة المستدامة: عند محاولة دمج الرؤى والقضايا سابقة الذكر والتي تتعلق بالسياسات والممارسات المحلية، يجب أن تؤخذ المبادئ التالية بعين الاعتبار: [4]

---

[1] – ملتقى دولي حول الصناعة السياحية والتنمية المستدامة، **تحرير الخدمات السياحية بالجزائر من العوائق الإدارية**، الحياة العربية، الأربعاء 2014/11/04 أنظر الموقع:
www.djazairess.com/elhayat/44884

[2] - ومن وسائل جمع مثل هذه المعلومات نجد: المقابلات الشخصية مع الأطراف المعنية؛ الاستبيانات: الدعوة الى عقد المجموعات التي تناقش موضوع معين؛ الأدبيات: البحث في المكتبات والأنترنيت.

[3] – حبيب الهبر، **الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي، مفهوم السياحة المستدامة وتطبيقاتها**، سلسلة 1، ص ص: 10–11.

[4] – منظمة السياحة العالمية، **دليل السلطات المحلية في سبيل إنماء سياحة مستدامة**، (الطبعة الأولى، مدريد إسبانيا، 2004)، انظر الموقع:
https ://geopot .wordpress.com

- يجب أن يكون التخطيط للسياحة وتنميتها وإدارتها جزء من استراتيجيات الحماية أو التنمية المستدامة للإقليم أو الدولة. كما يجب أن يتم تخطيط وإدارة السياحة بشكل متداخل وموحد يتضمن إشراك وكالات حكومية مختلفة، ومؤسسات خاصة، ومواطنين سواء كانوا مجموعات أم أفراد لتوفير أكبر قدر من المنافع.
- يجب أن تتبع هذه الوكالات، والمؤسسات، والجماعات، والأفراد المبادئ الأخلاقية والمبادئ الأخرى التي تحترم ثقافة وبيئة واقتصاد المنطقة المضيفة، والطريقة التقليدية لحياة المجتمع وسلوكه بما في ذلك الأنماط السياسية.
- يجب أن يتم تخطيط وإدارة السياحة بطريقة مستدامة وذلك من أجل الحماية والاستخدامات الاقتصادية المثلى للبيئة الطبيعية والبشرية في المنطقة المضيفة؛
- يجب أن تهتم السياحة بعدالة توزيع المكاسب بين مروجي السياحة وأفراد المجتمع المضيف والمنطقة؛ كما يجب أن تتوفر الدراسات والمعلومات عن طبيعة السياحة وتأثيراتها على السكان والبيئة الثقافية قبل وأثناء التنمية، خاصة للمجتمع المحلي، حتى يمكنهم المشاركة والتأثير على اتجاهات التنمية الشاملة؛
- يجب أن يتم عمل تحليل متداخل للتخطيط البيئي والاجتماعي والاقتصادي قبل المباشرة بأي تنمية سياحية أو أي مشاريع أخرى بحيث يتم الأخذ بمتطلبات البيئة والمجتمع؛
- يجب أن يتم تشجيع الأشخاص المحليين على القيام بأدوار قيادية في التخطيط والتنمية بمساعدة الحكومة، وقطاع الأعمال، والقطاع المالي، وغيرها من المصالح؛
- يجب أن يتم تنفيذ برنامجاً للرقابة والتدقيق والتصحيح أثناء جميع مراحل تنمية وإدارة السياحة، بما يسمح للسكان المحليين وغيرهم من الانتفاع من الفرص المتوفرة والتكيف مع التغييرات التي ستطرأ على حياتهم.

المبحث الثالث: التنمية السياحية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم التنمية السياحية المستدامة، متطلباتها ومبادؤها

أولا، مفهوم التنمية السياحية المستدامة: بناءا على ما ورد في الأجندة21[1] التي أقرتها الوأ عرفت التنمية السياحية المستدامة على أنها " تلبي احتياجات السياح و المناطق المضيفة بحماية و تعزيز الفرص المتاحة للمستقبل، وتتوخى إدارة جميع الموارد التي تمكن الوفاء بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية و الجمالية، مع الحفاظ على السلامة الثقافية والعمليات الإيكولوجية الأساسي، والتنوع البيولوجي ونظم دعم الحياة".[2]

- عرفت أيضا بأنها "تنمية يبدأ تنفيذها بعد دراسة علمية كاملة ومخططة داخل الدولة ككل أو داخل أي إقليم من الدولة، تتجمع فيه مقومات التنمية السياحية من عناصر جذب طبيعية وحضارية "[3]

---

[1] الأجندة21 : هي عبارة عن خطة عمل دولية يستند برنامجها على إستراتيجية ثابتة للحفاظ على البيئة ودعمها بغية الوصول إلى تنمية مستدامة.

[2]- world tourism organization ,**word travel and tourim councial** ,1995 , agenda 21for the travel and tourism industry :towards ,environementally sustaina bled evelopment.
https ://geopot .wordpress.com.

[3]- محمد إبراهيم عراقي، فاروق عبد النبي عطا الله، **التنمية السياحية المستدامة – دراسة تقويمية**، المعهد العالي للسياحة والفندقة والحاسب الآلي، مصر، الإسكندرية، 2007، ص: 04.

- تعرف أيضا بأنها "التنمية التي تقابل وتشبع احتياجات السياح والمجتمعات المضيفة الحالية وضمان استفادة الأجيال المستقبلية، كما أنها تدير الموارد بأسلوب يحقق العوائد الاقتصادية والاجتماعية والجمالية مع الإبقاء على الوحدة الثقافية "[1]
- وعرفت أيضا بأنها "المحور الأساسي في إعادة التقويم لدور السياحة في المجتمع"[2]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن التنمية السياحية المستدامة تركز على تلبية احتياجات السياح دون الإضرار بالمحيط البيئي والاجتماعي للمناطق المستضيفة، وتعمل على الوفاء بالسلامة الثقافية والعمليات الأساسية.

ثانيا، متطلبات التنمية السياحية المستدامة: لكي يمكن إحداث تنمية سياحية مستدامة لا بد من التأكد على مجموعة من الأساسيات التي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:[3]

- وجود مراكز للدخول في المواقع السياحية لغايات تنظيمية ولتدعيم الإعلام السياحي؛
- ضرورة توفير كادر سياحي مدرب ومزود بمعلومات كافية عن المواقع السياحية في المنطقة على الأقل والذي بات يطلق عليه بالدليل السياحي أو ما يعرف بالمرشد السياحي؛
- التأكيد على أهمية التوعية التثقيف السياحي والبيئي من خلال وضع اللوحات الإرشادية للمحافظة على المواقع السياحية من العبث؛
- ضرورة وجود قوانين وأنظمة حاكمة تضبط وتنظم عملية السياحة، ووجود الإدراك السليمة لمتابعة العملية السياحية بشكل دقيق.
- ضرورة تحديد الطاقة الاستيعابية للمواقع السياحية فإن كثرة أعداد الزبائن تؤدي إلى الإضرار بالموقع السياحي فضلا عن زيادة الضغط على البنى التحتية والمرافق الخدمية الأخرى؛

ثالثا، مبادئ تنمية السياحة المستدامة: التنمية السياحية المستديمة في جوهرها عملية تغيير يكون فيها استغلال الموارد واتجاه الاستثمارات، ووجهة التطور التكنولوجي، والتغيير المؤسساتي أيضا، في حالة انسجام وتناغم، وتعمل على تعزيز إمكانية ربط الحاضر والمستقبل لتلبية الحاجات الأساسية للسياح.

وكان مبدأ السياحة المستدامة قد اقترح أوائل عام 1988 من طرف المنظمة العالمية للسياحة، حيث كان من المتوقع من هذه السياحة المستدامة أن تؤدي إلى إدارة جميع الموارد تتيح الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والجمالية مع الحفاظ في الوقت ذاته على سلامة الثقافة، والعمليات الايكولوجية الأساسية، والتنوع البيولوجي والنظم المعيلة للحياة. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: [4]

[1]- Webslev k ,**Environment Management in the ospitaly industry**,(ferst edition, cromwell press LTD, london 2000)p: 8.

[2]- Cooper C, and Wanhill S,**Tourism development : Environmental and commity Issues**, (first edition , jhon wiley and sons , west sussex , UK.1998) P: 25.

[3]– غسان عويس، **فن الدلالة السياحية**، (دار زهران، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012) ص:23.

[4] – عبد الباسط وفا، **التنمية السياحية المستدامة بين الإستراتيجية والتحديات العالمية المعاصرة**، (دار النهضة العربية، 2005) ص: 57 .

1. وجود مراكز دخول في المواقع السياحية لتنظيم حركة السياح و تزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
2. ضرورة توفر مراكز للزوار تقدم معلومات شاملة عن المواقع، وإعطاء بعض الإرشادات الضرورية حول كيفية التعامل مع الموقع، ويفضل أن يعمل في هذه المراكز السكان المحليون الذين يدربون على إدارة الموقع والتعامل مع المعطيات الطبيعية؛
3. ضرورة وجود إدارة سليمة للموارد الطبيعية والبشرية في المنطقة ،يمكنها أن تحافظ على هذه المنتزهات للأجيال القادمة من خلال عناصر بشرية مدربة؛
4. التوعية والتثقيف البيئي من خلال توعية السكان المحليين أولا بأهمية البيئة والمحافظة عليها فكثيرا ما نلاحظ أن السكان المحليين هم الذين يسعون الى تخريب وتدمير بيئتهم لأسباب مادية، ولكن هؤلاء لا يعرفون أنهم يدبرون قوتهم ومستقبل أولادهم من خلال هذا ولذلك يجب التركيز على التوعية والتثقيف البيئي للسكان المحليين وللعاملين في الموقع، مع الحرص على وجود اللوحات الإرشادية التي تؤكد على أهمية ذلك؛
5. تحديد القدرة الاستيعابية[1] للمكان السياحي، بحيث يحدد أعداد السياح الوافدين للمنطقة السياحية بدون إزدحام واكتظاظ، حتى لا يؤثر ذلك على البيئة الطبيعية والاجتماعية من جهة وعلى السياح من جهة أخرى، فيرون بيئة جاذبة توفر لهم الخدمات والأنشطة.
6. دمج السكان المحليين وتوعيتهم وتثقيفهم بيئيا وسياحيا، وتوفير مشاريع للدخل للسكان المحليين مثل: الصناعات الحرفية التقليدية ومرافقة تضافر كل الجهود لنجاح السياحة البيئية من خلال تعاون كل القطاعات ذات العلاقة بالسياحة، مثل القطاع الخاص والحكومي والمؤسسات الرسمية والهيئات غير الحكومية[2].

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في السياحة، أهدافه ومتطلباته

أولا، أهمية التخطيط الاستراتيجي للسياحة وعناصره: ترتبط التنمية السياحية ارتباطا وثيقا ببقية القطاعات الاقتصادية الأخرى وتتداخل معها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي للسياحة جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى، ويمكن ذكر أهمية التخطيط الاستراتيجي للسياحة فيما يلي:

- ضبط وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتوظيفها بشكل سليم.
- ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية. تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.

[1]- وهنالك عدة مصطلحات للقدرة الاستعابية، منها:
- الطاقة الاحتمالية المكانية والتي تعتمد على قدرة المكان في استيعاب الحد الأعلى من السياح، حسب الخدمات المتوفرة في الموقع؛
- الطاقة الاحتمالية البيئية وهي تعتمد على الحد الأعلى من الزوار الذين يمكن استقبالهم بدون حدوث تأثيرات سلبية على البيئة والحياة الفطرية وعلى السكان المحليين
- الطاقة الاحتمالية النباتية والحيوانية، وهي تعتمد على جيولوجية المنطقة والحياة الفطرية، و طبيعة الأنشطة السياحية؛
- الطاقة الاحتمالية للسياحة البيئية، أي الحد الأعلى من السياح الذين يمكن استقبالهم في الموقع وتوفير كافة المتطلبات والخدمات لهم وبدون ازدحام على أن لا يؤثر عددهم على الحياة والبيئة الاجتماعية في الموقع ولا يوجد رقم محدد طوال العام لأعداد السياح، وانما يزداد وينقص حسب مواسم السنة؛

[2] - عبد الباسط وفا، **مرجع سابق،** ص:58.

- تفعيل وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية والعمل على تنسيق مجالات النشاط والالتزام بالأهداف المسطرة.
- يستخدم التخطيط الاستراتيجي السياحي لوضع حد للمشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية ووضع حلول مناسبة لها في حالة حدوثها.
- يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط الغير ملائم، وخلق مناطق وأسواق سياحية جديدة. كما يوفر الكفاءات، والأيدي العاملة المدربة والتي يمكن الاستفادة منها في العملية السياحية.

ومن أجل خطة إستراتيجية سليمة، لابد من وجود مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي: [1]

- إطار الإستراتيجية العام. ورسم الإستراتيجية البديلة وتحديد الأهداف بناءا على الإمكانيات المتاحة
- معرفة ودراسة البيئة وعواملها المحيطة بالتنظيم لإيجاد الإيجابيات والسلبيات.
- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ المشاريع، وتحديد المشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى متوسطة أو قصيرة الأجل. وتحديد الموازنات وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعتها وتقييمها في ظل الظروف المحيطة وتوفير المتطلبات التنظيمية اللازمة.
- التخطيط الاستراتيجي يتميز بالشمول والتكامل، أي معرفة الظروف البيئية المحيطة وتحديد آثارها على التنظيم، كما يتميز التخطيط الاستراتيجي للسياحة أيضا بالمرونة أي قدرة التكيف مع كل المستجدات من خلال تعديل الأهداف والخطط.

ثانيا، أهداف التخطيط الاستراتيجي للسياحة : لا يختلف اثنان على أن الهدف الرئيسي لأي خطة سياحية، هو ترقية المنتج السياحي للبلاد لتلبية احتياجات السياح، وذلك من خلال الاهتمام الفعلي بجميع أنواع السياحة (العلاجية، الأثرية، المؤتمرات، الحوافز السياحية، الصحراوية، الرياضية) عليه فإن أهداف التخطيط الاستراتيجي للسياحة هي كمايلي:[2]

- توفير التجهيزات والخدمات لتنمية القطاع السياحي، من أجل تحسين أداءه ورفع كفاءته
- العمل على إيجاد مناطق سياحية جديدة والإسهام في تكوين أيدي عاملة مؤهلة ومدربة، وتوظيفها بالشكل الذي يستحقه القطاع.
- تطوير الإطار المؤسسي والهيكلي لقطاع السياحة من أجل تطويره.
- تشجيع القطاع الخاص في تنمية القطاع السياحي، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.
- الاهتمام بالمشاريع الاستثمارية السياحية الجديدة مع مراعاة التكامل بين المشاريع السياحية والبيئة ومقتضيات الحفاظ على الثروات الطبيعية النادرة والصحاري، وضع إطار تشريعي يدعم القطاع الخاص لحل المشاكل التي علم أن يواجهها مع الدولة.

---

[1] – عبد المنعم البكري ، **التنمية السياحية**، (عالم الكتاب، الطبعة الأولى2004) ص:109.

[2] – عثمان محمد الغنيم، **التخطيط أسس ومبادئ** (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1999) ص:160

- الاهتمام بقضية الوعي المجتمعي العام بفوائد السياحة وتعزيز السلوكيات الجاذبة لها، وجعل هذه الصناعة تحتل أولوية متقدمة على أجندة العمل الوطني.
- الانفتاح على التطورات السياحية العالمية والاحتفاظ للبلاد بدورها السياحي النشط عالميا.
- توفير التمويل من الداخل واللازم لعملية التنمية السياحية وتنسيق النشاطات الاقتصادية مع النشاط السياحي. وضمان عدم قيام نشاطات اقتصادية أخرى منافسة في المواقع السياحية.

المطلب الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية ومتطلباته

أولا، أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية السياحية: ارتبط ظهور التخطيط بالسياحة وتطوره، وكذلك أهميته ببروز السياحة كظاهرة حضارية سلوكية من ناحية وظاهرة اقتصادية اجتماعية من ناحية أخرى، وقد حظيت السياحة المعاصرة كنشاط إنساني بأهمية واعتبار كبيرين لم تحظ بهما في أي عصر من العصور السابقة، الأمر الذي استدعى توجيه الاهتمام إلى ضرورة تنظيم وضبط وتوجيه تقييم هذه النشاطات للوصول إلى الأهداف المنشودة والمرغوبة وبشكل سريع، وقد ترتب على ذلك اعتماد وتبني أسلوب التخطيط كعلم متخصص يتناول بالدراسة والتحليل والتفسير لجميع الأنشطة السياحية ويعمل على تطويرها، وعلى هذا الأساس فإن التخطيط للتنمية السياحية لا يقل أهمية عن التخطيط لباقي الأنشطة الاقتصادية في الإقليم، وذلك لما للسياحة وتنميتها أهمية كبرى في التنمية الإقليمية وعلى كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومن ثمة تظهر تلك التنمية على تطور الإقليم وازدهاره[1].

فمن خلال التخطيط يمكن الوقوف على السلبيات مستقبلا والإيجابيات لدعمها وتطويرها وترتبط بعملية التنمية السياحية وزيادة عوائدها، والحيلولة دون ظهور أية مشكلات اقتصادية، اجتماعية، بيئية وثقافية على النشاطات السياحية المختلفة بمدى الأخذ بالتخطيط السليم وأساليب الإدارة الناجحة، ولا بد من أن تنسجم عملية التنمية السياحية مع مسارات التخطيط الإقليمي والتخطيط القومي[2]. للخروج بخطة متكاملة تربط التنمية السياحية بنظيرتها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ومن هنا تتولد عملية الاستدامة في القطاع السياحي من خلال الترابط والاستغلال الأفضل للموارد المتاحة ولا يمكن ذلك إلا من خلال رؤية سليمة وواضحة لا يمتلكها شخص سوى المخطط كونه ذو دراية ونظرة بعيدة المدى ولديه القدرة لرسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي وتحديد الاستجابة لقرارات أو برامج وخطط تحقق هدف كل من بائع الخدمة في (البلد المضيف) والمستفيد (السائح) وبالتالي يمكن تحقيق الهدف لكليهما.

بالإضافة إلى أن التخطيط يجب أن يشتمل على جملة من الشروط حتى يساهم في مجال التخطيط لتنمية سياحية مستدامة تتمثل في:[3]

---

[1] – **السوق السياحي و الآفاق المستقبلية للسياحة في المملكة** ،(ورقة عمل الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر لجمعية الاقتصاد ، السعودية، 15–17 صفر 1423، 2002) ص ص:4 – 8 .

[2] – الروبي نبيل، **اقتصاديات السياحة**، (مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، 1998) ص ص:24 -33 .

[3] – أنيس زياد محيي الأزيرجاوي، هديل موفق محمود، **إبراز دور التخطيط لتنمية سياحية مستدامة في محافظة كربلاء**، (الجامعة التكنولوجية قسم الهندسة المعمارية، العراق، 2012) ص :8 .

- التخطيط يعمل على تحديد أهداف التنمية السياحية القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى وأيضا رسم السياسات ووضع إجراءات تنفيذها، وتشجيع القطاعين العام و الخاص على الاستثمار السياحي؛
- مضاعفة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاطات السياحية لأقصى حد ممكن وتقليل الكلفة لأقل حد ممكن، والحيلولة دون تدهور الموارد السياحية وحماية النادر منها؛
- وفير التمويل من الداخل والخارج اللازم لعمليات التنمية السياحية، وتنسيق النشاطات السياحية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى على نحو تكاملي؛
- وضع القرارات المناسبة وتطبيق الاستخدامات المناسبة في المواقع السياحية؛
- إعادة التوازن في التنمية المكانية والإقليمية من خلال المناطق المختلفة والنائية ذات الجذب السياحي، بالإضافة إلى تحفيز صناعات تابعة للنشاط السياحي على نحو متكامل.

ثانيا، متطلبات التخطيط الاستراتيجي للسياحة: متطلبات التخطيط الاستراتيجي، هي توفير قاعدة سليمة من البيانات والمعلومات السليمة والصحيحة، والتي من شأنها أن تساعد المستثمرين على القيام بدورهم، وعليه فمن الضروري تشجيع البحوث والدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى:

- أن يحقق المنفعة العامة، ويعود بالفائدة على الدولة، وأن يكون واقعي وقابل للتنفيذ؛
- وضع برنامج التوظيف المقترح وكلفة المشروع التقديرية؛
- حصر الشروط الواجب توفرها في موقع المنشأة.

ولنجاح التخطيط السياحي يجب الاعتماد على النظرة العلمية، أي أن نضع أمامنا الهدف الذي نسعى إليه، فالتخطيط الشامل لمنطقة ما يجب أن يحدد ما يلي:

- أماكن الفنادق، القرى السياحية ومناطق المجتمعات وأماكن التسلية؛
- تحديد أماكن المتاحف والمناطق التاريخية والأثرية والمعمارية، وأماكن حمامات السباحة والشواطئ؛
- مناطق الجذب السياحي، والمناطق التي تؤدي خدمات للسائح كمحلات الصناعات التقليدية، مناطق العلاج، ومناطق التسلية، خدمة السيارات والدراجات، وأماكن الانتظار؛
- المنشآت ذات القيمة التاريخية والعلمية والفنية والمعمارية والأحياء التاريخية في المدن؛
- الحدائق والمساحات الخضراء(المنتزهات والمنتجعات)، المناطق الحيوانية والنباتية، البحيرات الصناعية التي تشغل للرياضة المائية؛ وسائل استخدام الأنهار والجبال (مراكب تزحلق) أماكن المهرجانات والمعارض المحلية والدولية
- كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي السياحي على الصفات المحلية للمنطقة، ويمكن أن تلعب البيئة الطبيعية لمنطقة ما، جذبا مهما للسواح بدون أن ننسى التخطيط للمنشآت التحتية التي تساهم بشكل كبير في عملية التنمية السياحية من طرق سريعة ومحلات ومواقف للسيارات، وخطوط جوية وسكك حديدية.

خاتمة الفصل

إن السياحة اليوم أصبحت ضرورة حتمية ،حيث يعتبر القطاع السياحي مورد إضافي إن أحسن استغلاله كما أن السياحة مرتبطة بالوعي لدى أفراد المجتمع، وهذا ما يتطلب التمويل مع تحقيق ثقافة سياحية لدى كل فرد لبلوغ أهداف سياحية ودورها بناء التنمية السياحية المنشودة، بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للخروج بخطة متكاملة تربط التنمية السياحية بنظيرتها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ومن هنا تتولد عملية الاستدامة في القطاع السياحي بالترابط والاستغلال الأفضل للموارد المتاحة ولا يمكن ذلك إلا من خلال رؤية سليمة وواضحة لا يمتلكها شخص سوى المخطط كونه ذو دراية ونظرة بعيدة المدى ولديه القدرة لرسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي وتحديد الاستجابة لقرارات أو برامج وخطط تحقق الأهداف المنشودة.

مقدمة الفصل:

تعد السياحة في العصر الحالي موردا هاما لكثير من الدول يتطلب الاهتمام به والقيام بتطويره وتنميته، ليصبح موردا مستداما تستفيد منه الأجيال المتعاقبة، وفي هذا الشأن بادرت الجزائر نظرا لما تملكه من منتجات سياحية هامة ومتنوعة بمشاريع إستراتيجية موجهة أساسا لتنمية قطاع السياحة وجعله أكثر جاذبية السواح الداخليين والخارجيين، بداية بالمخططات التنموية ثم المخطط التوجيهي لتهيئة السياحية لآفاق 2025 الذي يأتي بأهدافه وبرامجه وآلياته، ليضع معالم قيام صناعة سياحية جذابة شعارها التميز والنوعية لضمان موارد بشرية ومالية إضافية أكثر استقرارا ونموا وإستراتيجية تنميته واستدامته لآفاق 2025.

المبحث الأول: القطاع السياحي في الجزائر

إن القطاع السياحي يمثل كل الإمكانيات الطبيعية والمادية التي يتوفر عليها أي بلد والتي هي بمثابة الركائز الأساسية للعرض السياحي، ويعتبر التميز بين الدول في مدى توافر هذه الموارد شرطا ضروريا أو أحد العوامل الرئيسية المحددة للطلب الرئيسي أما الخدمات السياحية تعتبر شرطا لتحقيق الجذب السياحي.

المطلب الأول: أنواع السياحة في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول العربية التي تحتوي على إمكانيات سياحية هامة سواء كانت طبيعية حضارية أو تاريخية وإمكانيات مادية.

أولا، عناصر الجذب السياحي:تتمثل في: [1]

1. **الموقع**: تقع الجزائر بين خطي عرض 18° و38° شمالا وبين خطي طول 09° غربا و12° شمالا بمساحة تقدر بـ (2381741 كلم^2) وشريط ساحلي يقدر بـ 1200 كلم يتسم بمختلف المناظر والشواطئ.
2. **الأقاليم**: تنقسم الجزائر إلى أقاليم تمتد من الشرق إلى الغرب بشكل متوازي وهي:

- **إقليم الساحل**: يمتد على شكل شريط ضيق بمحاذاة الساحل وتتكون أراضي هذا الإقليم من سلاسل صخرية عالية وعدد من الشواطئ الرملية والخلجان.
- **إقليم التل**: يتكون من عدد من السهول الساحلية المنخفضة والسهول الداخلية المرتفعة وتنحصر هذه السهول بين المرتفعات الجبلية.
- **إقليم الصحراء**: يحتل حوالي 80% من الأراضي الصحراوية.

3. **المناخ**: تتميز الجزائر بتنوع مناخها حيث يسود منطقة التل في الشمال مناخ البحر المتوسط فهو دافئ جاف صيفا معتدل ممطر شتاءا وهي أكثر المناطق رطوبة حيث يبلغ معدل سقوط الأمطار ما بين 400 إلى 1000مم وتتراوح درجات الحرارة ما بين 25° في الصيف و 11° في الشتاء، ومناخ شبه قاري في مناطق الهضاب العليا يتميز بموسم بارد ورطب في الفترة من أكتوبر إلى ماي وتصل درجة الحرارة أحيانا إلى 05° أو أقل في بعض المناطق أما باقي أشهر السنة فتتميز بحرارة تصل إلى أكثر من 30°، أما منطقة الصحراء فتعتبر من المناطق المتطرفة في درجات الحرارة اليومية فضلا عن الرياح والجفاف، وعموما لا يزيد معدل سقوط الأمطار عن 102 مم حيث تصل أحيانا درجات الحرارة إلى أكثر من 40° أما باقي أشهر السنة فتتميز بمناخ متوسط ودافئ ما يمكن نشاط حركة السياح في فصل الصيف.
4. **الحمامات المعدنية**: تتوفر الجزائر على ما يفوت 200 منبع للمياه الحموية الجوفية و7 محطات حمامات معدنية ذات طابع وطني ومركز واحد للعلاج بمياه البحر، كما يوجد ما يقارب 50 محطة حموية ذات طابع محلي تستغل بطريقة تقليدية وبالنسبة للحمامات المعدنية فهي حمام بوغرارة بتلمسان، حمام بوحنيفة بمنطقة معسكر،

---

[1] – حميدة بوعموشة، **دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة**، دراسة حالة الجزائر (شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012) ص ص: 106-108.

حمام ريغة بعين الدفلة، وفي الشرق يوجد حمام الشلالة- الدباغ- بقالمة، حمام قرقورة بسطيف، حمام الصالحين ببسكرة، أما عن المنابع الحموية غير المستغلة التي لا تزال على حالتها الطبيعية ما يفوق 60% من المنابع المحصاة.

5. **المواقع التاريخية**: تنفرد الجزائر بمعالم تاريخية وحضارية متنوعة، وتعتبر من بين الدول التي تتوفر على المناطق الأثرية، وتظهر هذه الثروة في تصنيف اليونسكو لسبع مناطق أثرية ضمن التراث العالمي، وهي[1]:

- **تيمقاد**: تم إنشاؤها من طرف الإمبراطور ترجان 100م وهي تقع بباتنة.
- **تيبازة**: وهي من المدن الرومانية العتيقة.
- **جميلة**: وهي تقع بسطيف وهي من أقدم المدن الرومانية في الجزائر.
- **الطاسيلي**: وتحتوي على أكثر من 15000 لوحة تعكس تحولات المناخ وهجرة الحيوانات وتطور الحياة البشرية في الصحراء خلال 6000 سنة قبل الميلاد.
- **قلعة بني حماد**:تقع بالمسيلة وهي من المدن الإسلامية تأسست سنة 1007م وكانت عاصمة للدولة الحمادية.
- **قصر ميزاب**: أنشأ من طرف الإباضيين.
- **القصبة**:توجد بالعاصمة وهي مدينة إسلامية.

6. **النقل**: تحتوي الجزائر على مختلف أنواع النقل سواء البري أو الجوي أو البحري كالآتي[2]:

أما السكك الحديدية يبلغ طولها 4200 كلم منها 215 كلم خطوط مكهربة وتغطي 17% من النقل البري.

أ. **النقل الجوي**: يتكون الأسطول الجوي من 63 طائرة وتضمن شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنويا نقل 3,6 مليون مسافر ونحو 30 ألف طن من البضائع، كما يوجد 55 مطار منها 12 مطار دولي والباقي داخلي.

ب. **النقل البحري**: يتم النقل البحري عبر 17 ميناء بعضها مخصص لتصدير المحروقات كميناء بجاية، سكيكدة، ميناء الجزائر العاصمة، وهران، وعنابة كما يتضمن الأسطول البحري 74 سفينة بحريةمنها 5 ناقلات بترول و9 ناقلات الغاز السائل، 7 لنقل المواد الكيميائية و3 لنقل الأفراد والبضائع.

7. **أماكن النوم**: وتحتوي على الفنادق حيث يتم تصنيف الفنادق في الجزائر حسب درجة النجوم وتتوزع كما يلي سنة 2011:

- **الصنف الأول**: يحتوي الصنف الأول على الفنادق ذات "5 نجوم" وهي فنادق الدرجة الأولى ويبلغ عددها 13 فندقا.

[1] – مريم آيتبارة، **السياحة في الجزائر بين الإمكانيات، التحديات وآفاق النهوض**، (مداخلة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، عنابة) ص ص: 12- 13.

[2] – حميدة بوعموشة، **مرجع سابق**، ص 109.

– **الصنف الثاني**: يمثل الفنادق من نوع "4 نجوم" وهي الفنادق التي تلي فنادق خمسة نجوم من حيث الدرجة ويبلغ عددها 64 فندقا.

– **الصنف الثالث**: وهي فنادق ذات درجة "3 نجوم" ويبلغ عددها 60فندقا.

– **الصنف الرابع**: فنادق "2 نجوم" ويبلغ عددها 74 فندقا.

– **الصنف الخامس**: فنادق "نجمة واحدة" ويبلغ عددها 58 فندقا.

– **الصنف السادس**: فنادق "دون نجوم" وهي الفنادق التي تحتل المرتبة الأخيرة في تصنيف الفنادق ويبلغ عددها915 فندقا.

ثانيا، الأنشطة المعاونة: تتوفر الجزائر على تراثا ثقافيا شعبيا، إذ يتمثل في إرث من العادات والتقاليد المحلية، منتوجات متنوعة للصناعة التقليدية موزعة عبر كامل التراب الوطني، وتساهم الصناعة التقليدية في خلق وظائف للعديد من فئات المجتمع مما ينعكس إيجابا على الوضع الإيجابي للأفراد.

1. **النشاطات الحرفية التقليدية في الجزائر**: نجد أبرز النشاطات الحرفية والتقليدية التي تزخر بها الجزائر النسيج في الأوراس والجلفة وبوسعادة، اللباس التقليدي وصناعة الجلود في تمنراست وتلمسان في صناعة الحقائب، ونجد صناعة الحلي في بني يني، صناعة النحاس في قسنطينة والطرز في توقرت وصناعة كل من الفخار والخزف الفني، والخيزران، الحدادة الفنية والرخام والنقش على الخشب التي تمارس في مناطق مختلفة في الوطن، وغالبا ما تكون الصناعة التقليدية ضرورية لتحسين ظروف معيشة سكان المنطقة، من خلال توفير مناصب الشغل وفك العزلة، و التخفيف من وتيرة هجرة الشباب[1]، حيث عرف قطاع الصناعات التقليدية توسعا معتبرا في أعداد الأنشطة الحرفية، إذ حسب إحصائيات غرفة الصناعة التقليدية والحرف فإنها سجلت أكثر من 73 ألف حرفي بالرغم من كون هذا الرقم ضعيف إلا أنه يملك على الأقل 150ألأف منصب شغل، وبعد التدابير المتخذة سمح ذلك الوصول إلى 150 ألف حرفي إلى غاية 2008، بعدما كان عددهم لا يتجاوز 89 ألف نشاط حرفي إلى غاية 2003، وهو ما يعادل نموا قدره 68 % وقد إنعكس هذا النمو على مناصب الشغل التي بلغت 306 ألف سنة 2008 بعدما كانت حوالي 160 ألف منصب سنة 2003، وهو ما يعني أن معدل نمو إنشاء مناصب الشغل قد بلغ 91% ،هذا بالإضافة إلى وجود عدد هام من الحرفيين العاملين في منازلهم الغير منخرطين في غرفة الصناعة التقليدية لأسباب مختلفة[2].

ثالثا، خدمات البنية التحتية: تتمثل خدمات البنية التحتية في الجزائر في الإتصالات:[3]

1. **الاتصالات**: تتمثل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية ما أدى إلى ثورة الاتصالات من خلال التطور الكبير الذي عرفه الهاتف المحمول، فبالإضافة إلى المتعامل الرئيسي "موبيليس" في الجزائر فقد تعززت هذه

[1]– كواش ذهبية وبوزيان الرحماني حفيظة، **صناعة السياحة –حالة الجزائر**، (الملتقى الوطني حول" السياحة في الجزائر الواقع والآفاق" ص: 04.

[2]– الديوان الوطني للسياحة، **صالون الصناعات التقليدية من أجل إنعاش جديد**، (مجلة الجزائر سياحة، العدد 26، الجزائر، دون سنة نشر) ص: 20.

[3] –كواش ذهبية وبوزيان الرحماني حفيظة، **مرجع سابق**، ص: 110.

الوضعية بدخول متعاملين جدد وهما المتعامل "جيزي" والمتعامل "أوريدو" ما أدى إلى زيادة المنافسة وإزدياد عدد مستعملي الهاتف.

المطلب الثاني: مؤشرات السياحة

هناك مجموعة من مؤشرات الاستدامة التي وضعتها المنظمة العالمية للسياحة وقد شرع في استخدام هذه المؤشرات في بعض الوجهات السياحية الغرض منها توضيح الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئة للسياحة وقسمت إلى مجموعات أساسية هي:[1]

أولا، المؤشرات البيئية :وينبني هذا المؤشر على مدى ضغط النشاط البشري على البيئة في المقصد السياحي وإذا تجاوزت المنطقة السياحية الطاقة الاستيعابية لها فإنها تفرز عادة مجموعة من المضار تتولى أنواع من المؤشرات البيئية قياسها وهي:

1. **مؤشر معالجة النفايات**: سواء كانت نفايات صلبة أو سائل
2. **مؤشر كثافة استخدام التربة**: الذي يقيس إما معدل كثافة السياح إلى السكان المحليين أو معدل المنطقة الذي تحتله البيئة الأساسية للسياحة إلى إجمالي المساحة؛
3. **مؤشر كثافة استخدام المياه**: والذي يقيس حجم استخدام السياح للمياه إلى حجم استخدام السكان المحليين أو بحجم استخدام السياح للمياه إلى الحجم الكلي المتاح من المياه الصالحة للشرب.
4. **مؤشر حماية الجو من التلوث**: الذي يقيس مدى تلوث الهواء خلال فترات مختلفة من السنة المواسم السياحية معنى ذلك أن التنمية السياحية التي تكتسب صفة الاستدامة تستوجب العمل على عدم تجاوز الطاقة الاستيعابية للموقع السياحي للحفاظ على نوعية البيئة ومستوى الإشباع لدى الزائرين.

ثانيا، المؤشرات الاجتماعية: ترتكز المؤشرات الاجتماعية للتنمية السياحية المستدامة على واقع الانعكاس المتعاظم للنشاط السياحي على الوسط الاجتماعي وتوجد عدة مؤشرات رئيسية لقياس المؤثرات السياحية على الجانب الاجتماعي.

1. **مؤشر الفقر**: القفر المطلق هو المؤشر الرئيسي المستخدم لتقييم التقدم ويقيس هذا المؤشر نسبة السكان الذين يعيشون على أقل مقدار محدد من الدخل في اليوم، وهذا المقدار المحدد هو خط الفقر، والفقر ينقسم إلى نوعينفقر الدخل وفقر القدرات: [2]

- فقر الدخل:[3] لقد استخدم البنك الدولي معيار الدخل فحدد خطا للفقر المدقع بدولار واحد في اليوم (يقاس بمعدل القوة الشرائية).

---

[1] – علي رحال أ. عامر عيساني، **إستراتيجية التنمية السياحية دراسة مقارنة الجزائر، مصر وتونس** (الملتقى الدولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة بسكرة يومي :09 و10 مارس2010) ص: 4.

[2] – وسن عبد الرزاق حسن، **إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي**، (دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013) ص: 102.

[3] - وهو عدم القدرة على تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة

فقر القدرات أو الفقر البشري: وهو عجز الناس عن امتلاك القدرات والمهارات البشرية اللازمة لضمان أحقيات الرفاه الإنساني في كيان اجتماعي ما شخصا كان أم أسرة أم مجتمعا محليا.

2. **مؤشر الانعكاس الاجتماعي**: تقيس تأثير السياحة على الظروف المعيشية لسكان الموقع السياحي من حيث التوظيف والتعليم؛

3. **مؤشر البطالة**:هي ظاهرة اقتصادية بدأ ظهورها بشكل ملموس مع ازدهار الصناعة إذ لم يكن للبطالة معنى في المجتمعات الريفية التقليدية. طبقا لمنظمة جبه الدولية فإن العاطل هو كل شخص قادر على العمل وراغب فيه، ويبحث عنه، ولكن دون جدوى. من خلال هذا التعريف يتضح أنه ليس كل من لا يعمل عاطل فالتلاميذ والمعاقين والمسنين والمتقاعدين ومن فقد الأمل في العثور على عمل وأصحاب العمل المؤقت ومن هم في غنى عن العمل [1] معدل البطالة هو نسبة عدد الأفراد العاطلين إلى القوة العاملة الكلية وهو معدل يصعب حسابه بدقة. وتختلف نسبة العاطلين حسب الوسط (حضري أو قروي) وحسب الجنس والسن ونوع التعليم والمستوى الدراسي. ويمكن حسابها كما يلي:

معدل البطالة = (عدد العاطلين مقسوما بعدد القوة العاملة)مضروباً بمائة.

4. **مؤشر رضا السكان المحليين**: وهو يحدد مستوى الرضي لديهم بالمشاريع السياحية والتجاوب معها.

5. **مؤشر الأمن**: انعكاس تدفق السواح على عنصر الأمن ويقاس بمدى تطور الجريمة في وسط سكان المقصد السياحي.

6. **مؤشر الصحة العامة**: مدى انعكاس تطور النشاط السياحي على مستوى صحة الشعب المحلي وقياس عدد الأطباء والممرضين إلى عدد السكان أو عدد المصابين إلى عدد السكان.

ثالثا، المؤشرات الاقتصادية: تتعلق المؤشرات الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة بقياس تأثير النشاط السياحي على الوسط المحلي وأهم المؤشرات مؤشر العمالة ,العملة الصعبة ومؤشر الدخل والاستثمار، ونسبة المساهمة في الناتج المحلي وميزان المدفوعات.

معدل مشاركة القوة العاملة = (قوة العمالة مقسوما على النسبة الفاعلة)مضروباً بمائة.

المطلب الثالث: مشاكل السياحة في الجزائر

يواجه القطاع السياحي الجزائري جملة من المشاكل تتمثل فيما يلي:

- ضعف القطاع السياحي مرده بالدرجة الأولى ضعف الهياكل القاعدية، بحيث تدني جودة الخدمات السياحية وضعف قدرات الإيواء والإطعام السياحي؛
- ضخامة القدرات الفندقية الغير مصنفة (حوالي 507 فندق غير مصنف سنة 2000)، والتي تمتاز برداءة نوعية خدماتها مما ينعكس سلبا على صورة العرض السياحي الجزائري؛

[1]- انظر بتاريخ:2016/03/09 https://ar.wikipedia.org/wiki

- غياب نظام متكامل وقابل للتنافس للنقل بشتى أنواعه؛
- ضعف تأهيل الموارد البشرية، وقلة احترافية عمال ومستخدمي القطاع السياحي؛
- تدهور البيئة بكل أنواعها، واهمال العديد من المعالم التاريخية والأثرية[1]؛
- عائق العقار السياحي كأهم العراقيل التي تقف أمام المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، نظرا لتفقد اجراءات الحصول على مثل هذه العقارات من جهة، وارتفاع أسعارها من جهة أخرى؛
- انتشار البناءات الفوضوية وغير الشرعية بالمناطق السياحية؛
- طول المراحل التي يمر عليها المستثمر السياحي من أجل الوصول إلى انشاء مؤسسته، بحيث يضطر لأداء 14 مرحلة كاملة مقارنة بالمغرب وتونس التي يمر فيها بين 5 إلى 9 مراحل إدارية؛
- الفساد الإداري وغياب الشفافية، بحيث تعقد الاجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية تؤدي إلى لجوء المستثمر إلى الطرق الغير قانونية كالرشوة والمحسوبية والوساطة لتسهيل الاجراءات والحصول على الخدمة مما يؤدي إلى القضاء على التنافسية والمعاملة العادلة؛[2]
- ضعف الحوافز بما فيها الحوافز الضريبية الموجهة أساسا للاستثمارات السياحية؛
- ضعف الثقافة السياحية لدى معظم شرائح المجتمع الجزائري، وتراكم المشاكل البيئية؛
- الوضع الأمني المتدهور الذي كان سائدا خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي حال دون تور القطاع السياحي في الجزائر.

وهناك مجموعة من المشاكل التي تواجهها الصناعة التقليدية بصفة خاصة نذكر منها ما يلي[3]:

- غياب تنظيم وتأطير نشاطات الصناعة التقليدية؛
- عدم إدماج القطاع في منظومة التخطيط الوطني؛
- عدم وجود جهاز إعلامي وإتصالي ملائم يروج للقطاع؛
- غياب نظام للتمويل والتسويق؛
- نقص في التحفيز سواء ماليا أو جبائيا والحصول على المحلات؛
- نقص التأهيل للحرفيين ونوعية المنتوجات لعدم ملائمة جهاز التكوين المهني لأنشطة الصناعات التقليدية.

---

[1] عوينان عبد القاد، **السياحة في الجزائر الامكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية تخصص: نقود ومالية، 2012-2013)ص: 222 .

[2] – بعلوج بولعيد، **معوقات الاستثمار في الجزائر، الجزائر**، (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الرابع، جوان 2006) ص:71 .

[3] – هدير عبد القادر، **واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها**، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006) ص: 63.

المبحث الثاني: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2025)

يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الإستراتيجية الجديدة والكفيلة للسياحة الجزائرية، حيث تعتزم الدولة من خلالها النهوض بالقطاع السياحي الجزائري، وجعله في مصف القطاعات السياحية الأخرى.

المطلب الأول:المخطط الرباعي و الخماسي للدعم السياحي

تعتبر السياحة من المجالات الإقتصادية الجوهرية للكثير من الدول، لذلك سعت الجزائر منذ القديم لبناء تنمية سياحية مستدامة بالإعتماد على جملة من المخططات.

1. السياحة ضمن المخطط الرباعي الأول:

جاء هذا المخطط بنفس أهداف المخطط الثلاثي الذي سبقه، وهي العمل على بناء مرافق سياحية موجهة بالدرجة الأولى للسياحة الخارجية، حيث ترمي الأهداف المسطرة في هذا البرنامج إلى استقبال أكثر من مليون سائح مع نهاية العشرية، ولاستقبال هذا العدد وحسب تقديرات المختصين، فإنه يجب رفع قدرات الاستقبال إلى 700000 و900000 سرير مع نهاية العشرية ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف برمج إنجاز 35000 سرير خلال نهاية المخطط الرباعي الأول والمقرر تطبيقه في الفترة 1970-1973 وذلك من أجل تلبية الحاجيات السياحية الداخلية و الخارجية حيث رصد لهذا البرنامج 700 مليون دينار اي نسبة 02.5% من إجمالي الاستثمارات المقدرة بحوالي 28 مليون دينار و الموزعة حسب الجدول لآتي:

جدول رقم"1":

توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال الرباعي الأول

القطاعات التنموية	المبلغ المخصص لكل قطاع	النسبة
الصناعة	12400	40
الزراعة	4140	15
الهياكل الأساسية	2307	08
السكن	1520	05
التربية	2718	10
السياحة	700	02.5
التكوين	585	02
الضمان الاجتماعي	934	03.5
الإدارة	870	03.2
متفرقات	800	03
النقل	760	03.1
المجموع	27736	100

المصدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية أثناء المخطط الرباعي الأول 73/70 سنة 1970.انظر الموقع:
http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

يظهر في الجدول أعلاه، أن الأهمية الكبرى أعطيت للمشاريع المتبقية من المخطط الثلاثي السابق، وهذا ما يبين عدم القدرة على الإنجاز في الفترة المحددة، وعدم تقدير ميزانية المشاريع بطريقة ناجحة أدى إلى تداخل المشاريع المتبقية على حساب المشاريع الجديدة، وهي من بين الأسباب التي أدت إلى عدم تطور القطاع السياحي بالشكل المناسب، وبعد نهاية فترة المخططين الثلاثي والرباعي الأول الممتدة من سنة 1967 إلى 1973، وصل عدد الأسرة المنجزة إلى 9230 سرير بعجز يقارب 26000 سرير عما كان مقرًرا إنجازه، حيث تم إنجاز 6860 سرير فقط من البرنامج المقرر في المخطط الرباعي الأول، أي تسجيل عجز تقدر نسبته بـ 65.55% عما كان مقرًرا، وبالتالي نقول أن المخطط الرباعي الأول في المجال السياحي كان كسابقه من حيث العجز المسجل في الإنجاز، وعدم بلوغ الأهداف المسطرة في هذا المخطط.

2. السياحة ضمن المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

إن مقدار الزيادة المقررة في هذا المخطط كانت نفسها بالنسبة لجميع القطاعات الأخرى، وذلك بسبب زيادة حجم الميزانية العامة، وارتفاع تكاليف الاستثمار في جميع القطاعات، مما يجعل مكانة السياحة ثابتة في السياسة التنموية للدولة الجزائرية عبر المخططات الثلاثة.

والجدول التالي يبين كيفية توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات التنموية، في المخطط الرباعي الثاني من 1974 إلى 1977 زائد برنامج خاص بقطاع السياحة لسنة 1978.

جدول رقم"2":

توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات التنموية خلال المخطط الرباعي الثاني

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

القطاعات التنموية	المبلغ المخصص لكل قطاع	النسبة
الصناعة	48000	43.5
الزراعة	12005	10
المياه	4600	04.2
السياحة	1500	01.4
الصيد	155	01
البنية الاقتصادية	15500	14
التربية والتكوين	9947	09
الشؤون الاجتماعية	14610	13.3
الإدارة	1399	01.3
دراسات مختلفة	2520	02.3
المجموع	110236	100

المصدر: وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية أثناء المخطط الرباعي الثاني 79/74 سنة :1974، أنظر الموقع
http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

من خلال الجدول أعلاه، فإن حصة السياحة في توزيع الاستثمارات الإجمالية، والمقدرة بـ 110236 مليون دينار جزائري، قد انخفضت عما كانت عليه في المخطط الرباعي الأول، وذلك من نسبة 02.5% إلى 01.4%، ورغم هذه الزيادة الرقمية في الاستثمار لهذا القطاع والمقدرة بـ 1500 مليون دينار. أما الشيء الذي تم تأكيده في هذا المخطط، هو الاهتمام بالسياحة الداخلية التي كانت مهملة من قبل، وهذا ما أكده المخطط الرباعي الثاني الذي جاء فيه:"في إطار المبادرات الجديدة للمخطط الرباعي الثاني يجب أن نشرع في ترقية السياحة الداخلية، التي توجه من الآن فصاعدًا إلى تلبية حاجيات الراحة المنتظمة، التي أدى إليها ارتفاع مستوى المعيشة ونمو الدخل. وعليه، فإنه تقرر إنجاز مركزين سياحيين في هذا المجال"، وتتمثل هذه المراكز في الحمامات المعدنية، والخدمات الصيفية والقرى صيفية.

3. السياحة ضمن المخطط الخماسي الأول (1980-1984):

إن ما يميز هذا المخطط، هو بلوغ الوعي لدى المسيرين بضرورة إحداث التوازن الجهوي، والأولوية التي أعطيت للسياحة الحضرية دون سواها في المخططات السابقة، فقد خصص مبلغ: 34000 مليون دينار[1] لتغطية التكاليف الخاصة بتطوير ثلاثة مناطق سياحية نموذجية، في شرق وغرب ووسط البلاد، والموجهة أساسًا نحو السياحة الداخلية، والتي توافق التقاليد الجزائرية، ووزعت هذه المبالغ كما يلي: 01.6 مليار سنتيم جزائري، مخصصة للمشاريع الجديدة قيد الإنجاز، و1,8 مليار سنتيم جزائري، مخصصة للمشاريع الجديدة. وكان هدف هذا المخطط الوصول إلى طاقة إيواء تقدر بـ 50880 سرير سنة 1985، وعليه برمج 89 مشروع، وزعت كمايلي:

جدول رقم "3":

المشاريع المبرمجة في المخطط الخماسي الأول

النوع	ساحلي	صحراوي	مناخي	حضري	تخييم	حمامات	المجموع
عدد المشاريع	02	01	05	32	40	09	89
عدد الأسرة	3300	2350	1150	6900	1200	1650	16550

المصدر: وزارة السياحة، 1986، أنظر الموقع:
http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

ما يلاحظ من الجدول أعلاه، أنه لم يتم انطلاق أي مشروع من المشروعات الجديدة التي وضعت في إطار المخطط، هذا رغم انتهاء الدراسات الخاصة بها، بسبب الأزمة الاقتصادية للدولة، والتوجهات السياسية والاقتصادية الجديدة.

4. السياحة ضمن المخطط الخماسي الثاني:

أدركت الدولة الجزائرية في هذا المخطط، أهمية السياحة في تفعيل النشاط الاقتصادي، لذا[2] خصصت برنامجًا ماليًا كبيرًا هدفه متابعة سياسة التهيئة السياحية، وتطوير الحمامات المعدنية والمناخية، وكذا تنويع المتعاملين

---

[1] – عبد القادر شلالي ، **الواقع السياحي في الجزائر و آفاق النهوض في مطلع 2025** ،(مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الوطني ، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج ، البويرة ،يومي: 11 و12، 2010)، ص :10

[2] -وزارة السياحة والصناعات التقليدية، **تقرير حول المخطط الخماسي الأول**، أنظر الموقع:
http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

كالجماعات المحلية والقطاع الخاص، والعمل على لامركزية الاستثمار، والتحكم في الطلب السياحي. ولهذا الغرض،خصصت الدولة غلافًا ماليًا قدره 1800 مليون دينار جزائري، لتحقيق هذه المشاريع فقد وصلت طاقات الاستقبال في نهاية 1989 إلى ما يلي:

جدول رقم "4":

طاقة الاستقبال نهاية 1989

القطاع / النوع	العام	الخاص	المجموع	النسبة
البحري	12182	1145	13327	27.60
الصحراوي	3731	2250	6331	13.10
الحمامات	3588	1528	5116	10.60
الإقليمي	954	76	1030	02.13
الحضري	5337	17161	22498	46.57
المجموع	25842	22460	48302	100
النسبة	53.5	46.5	100	//

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية، **تقرير حول المخطط الخماسي الأول**، 1986.أنظر الموقع:
http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

إذا ما تم مقارنة الفترات السابقة أي من سنة 1966 إلى 1980 مع الفترة الممتدة بين 1980 إلى 1989، نلاحظ أن طاقات الإيواء قد ارتفعت خلال هذه الفترة بحوالي 30539 سرير بنسبة 46.57% للقطاع الخاص، كما نلاحظ أن الفنادق الحضرية تحتل المرتبة الأولى، بينما نسبة الفنادق الإقليمية تبقى ضئيلة، أي بنسبة 02.13%. أما التدفقات السياحية بقيت مستقرة مقارنة بالفترة السابقة، إذ تراوحت بين 250000 و 400000 سائح حسب السنوات، وبمعدل سنوي يقدر بـ 324000 سائح[1].

[1]- Cnes contribution pour la redéfinition de la politique nationale du tourisme, novembre 2002.

المطلب الثاني : تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025

يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة التزام الدولة بتنفيذ السياسات السياحية، وكذلك من خلال وضع الشروط الرئيسية للتهيئة السياحية والعامل الأساسي لدعم النمو الاقتصادي، وبالتالي فهذا المخطط يسعى لإعادة التنظيم السياحي والتحول بها قصد الارتقاء إلى المرتبة الثانية في الأنشطة الاقتصادية المصدرة بعد المحروقات.

أولا، تعريف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

هذا المخطط هو جزء من المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية، والذي تقرر إعداده وتحديد معالمه بالقانون 02/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 ، والمتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة[1] .بالتالي تصبوا الدولة من خلال هذا المخطط إلى ما يلي[2]:

- تحديد المحطات الرئيسية للتنمية السياحية الوطنية على فترات مختلفة، حيث عمدت الدولة إلى اختيار المحطة الأولى على المدى القصير خلال سنة 2009، ثم المحطة الثانية تكون على المدى المتوسط وذلك في آفاق 2015، والمحطة الأخيرة للتنمية السياحية تكون على المدى البعيد وذلك في آفاق2025؛
- تحديد وسائل وضعه حيز التنفيذ وتحديد شروط قابلية تجسيده؛
- تحسين التوازنات الاقتصادية الكلية (التشغيل ، الميزان التجاري، الاستثمار)
- المساهمة في المبادلات والانفتاح على الصعيد الوطني والدولي؛
- تقويم الثروة الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلاد ووضعها في خدمة السياحة؛

وبالتالي يعبر هذا المخطط عن إرادة الدولة الفعلية من خلال تثمين مختلف القدرات السياحية الثقافية والتاريخية، بغية استغلالها لصالح السياحة الجزائرية والنهوض بها وجعلها قطبا سياحيا في المنطقة الاورو متوسطية، ويعد هذا المخطط أرضية العمل الرئيسية لتنمية السياحة في الجزائر، وكذلك تجسيد التوجه الساعي إلى تثمين الإمكانيات التي تتوفر عليها الجزائر، ويعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية نتيجة عمل فكري واستشارة واسعة بمشاركة المتعاملين الوطنيين والمحليين العموميين والخواص.

ثانيا، مضمون المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية:

تسعى الدولة من خلال المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية إلى تحقيق تجسيد ثلاث محاور كبرى لهذا المخطط وهي: [3]

- تحقيق العدالة الاجتماعية؛
- تحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- القيام بعملية الدعم الايكولوجي.

[1] - بتاريخ 2012/09/08 www.mta.gov.dz

[2] - عوينان عبد القادر، الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي لتهيئة السياحية آفاق 2030، **الملتقى العلمي الدولي حول: السياحة رهان التنمية المستدامة دراسة تجارب بعض الدول**، ص:06.

[3] -**المرجع نفسه**، ص:30.

سيتم تجسيد هذه المحاور في إطار التنمية المستدامة وتشمل كل مناطق الوطن خلال العشرين سنة القادمة، كما يهدف المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية إلى التطبيق الميداني والعملي استنادا إلى عدة برامج في شكل خطوط رئيسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم"05":

برامج مخطط التهيئة السياحية

المحور	الهدف	البرنامج
01	ضمان إقليم مستدام	ديمومة المورد المائي،التراث الثقافي والمحافظة على التربة،محاربة التصحر، والمحافظة على الأنظمة البيئية.
02	ضمان جاذبية و تنافسية الإقليم	الانفتاح الدولي للأقاليم،التنمية المحلية،بناء الفضاءات الجديدة، بناء الأقطاب التنافسية و الامتياز، عصرنة هياكل الأشغال العمومية
03	تحقيق العدالة الإقليمية	استدراك وتأهيل المناطق ذات العوائق مع التحديد الريفيو بناء سياسة المدينة
04	خلق حركية إعادة التوازن الإقليمي	فرملة التوسع نحو الساحل و بناء نظام حضري متسلسل و مفصل وإعادة الموقعة الصناعية و الإدارية
05	ضمان حكم اقليمي راشد	يندرج هذا الخط التوجيهي في اطار المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية 2025 وفق منطق الشراكة، بالإضافة إلى وظائف التحكم والضبط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على كتاب فحص السياحة الجزائرية

يتضح من خلال الجدول أن المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية يتكون من خمسة خطوط رئيسية ، يندرج تحت كل خط توجيهي مجموعة من البرامج الجزئية تسعى هذه البرامج إلى تحقيق الهدف الرئيسي لكل خط توجيهي، إذ يهدف الخط التوجيهي الأول إلى تحقيق إقليم مستدام وذلك من خلال 05 برامج إقليمية، ويهدف الخط التوجيهي الرابع إلى خلق حركية إعادة التوازن الإقليمي ، وذلك من خلال برامج إقليمية، أما الخط التوجيهي الثاني يعمل على ضمان جاذبية وتنافسية الأقاليم، وذلك من خلال برامج إقليمية كذلك، أما الخط التوجيهي الثالث فهدفه تحقيق العدالة الإقليمية من خلال برامج إقليمية، وأخيرا الخط التوجيهي الخامس الذي يسعى إلى ضمان حكم إقليمي راشد، كما تشكل هذه الخطوط الخمسة الرئيسية التوجهات الإستراتيجية للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم، كما تستجيب للرهانات الكبرى لهذا المخطط.

المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية للمخطط (SDAT 2025):

1. **الأهداف العامة**: تتمثل في:[1]

- توسع الآثار المترتبة عن هذه السياسة إلى قطاعات أخرى (مثل: الصناعة التقليدية، النقل، الخدمات، الصناعة، التشغيل)؛
- تحسين التوازنات الكلية: التشغيل، النمو، الميزان التجاري والمالي والإستثمار؛
- التوفيق بين الترقية السياحية والبيئية؛
- تثمين التراث الثقافي، التاريخي، كون هذه العناصر تمثل عوامل جذب هامة، فإن إستراتيجية السياحة المتواصلة، عليها إحترام التنوع الثقافي وحماية التراث والمساهمة في التنمية المحلية؛
- التحسين الدائم لصورة الجزائر: بحيث يرمي البرنامج إلى إحداث تغييرات في التصور الذي يحمله المتعاملون الدوليون إتجاه السوق الجزائرية.

2. **الأهداف المادية**: للمرحلة 2008- 2015: يمكن تلخيص الأهداف المادية في الجدول التالي:

جدول رقم"06":

خطة الأعمال السياحية لآفاق 2015

السنة	2007	2015
عدد السياح عدد الأسرة	1,7مليون 84,869 يعاد تأهيلها	2,5 مليون 75000 سرير فخم
المساهمة في الناتج المحلي الخام إيرادات (مليون دولار)	1,7% 250	%03 1500 إلى 2000
مناصب الشغل مباشرة وغير مباشرة	200000	400000
تكوين مقاعد بيداغوجية	51200	91600

المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة الجزائرية، **المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية**: **برنامج الأعمال ذات الأولوية**، 2008، ص18.

من خلال الجدول نلاحظ أن الجزائر تسعى إلى تحقيق1.7 مليون سائح في مقابل84869سريا بالإضافة إلى المساهمة في الناتج المحلي الخام بنسبة 1.7% مقابل250 مليون دولار للإيرادات، أما مناصب الشغل المتوقعة لسنة 2007 فهي 200000 منصب شغل مباشر وغير مباشر، وتكوين 51200مقعد بيداغوجي، أما خلال سنة 2015 فمن خلال مخططها تسعى بالتقريب إلى تحقيق ضعف ما حقق خلال سنة 2007.

[1] – لحسين عبد القادر، **إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر**، (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، الجزائر، 2012) ص: 179.

3. **الأهداف النقدية:** من أجل تنفيذ خطة الأعمال، والوصول إلى الأهداف المادية للمخطط التوجيهي، تحتاج الجزائر إلى ميزانية معتبرة، بحيث قدر الاستثمار العمومي والخاص الضروري لإنجاز المشاريع السياحية بين (2008- 2015) ب 2,5 مليار دولار، على مدى سبعة سنوات أي 350 مليون دولار سنويا، حيث عملت الجزائر من خلاله على وضع الإستراتيجية اللازمة لتسويق المنتوج السياحي الجزائري وبيان الاستثمارات الواجب القيام بها على المدى المتوسط2015 و البعيد 2025[1]. ومن بين هذه الاستثمارات هناك مشاريع جاري إنجازها ومنها ما هو في طريق الإنجاز. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم"07":

المشاريع التي شرع في إنجازها والتي في طريق الانطلاق

الأقطاب	الفنادق	الأسرة
القطب السياحي شمال شرق	86	5965
القطب السياحي شمال وسط	49	9295
القطب السياحي شمال غرب	85	10146
القطب السياحي جنوب شرق الواحات	26	2092
القطب السياحي جنوب غرب توات	23	1513
القطب السياحي الجنوب الكبير طاسيلي	01	150
القطب السياحي الجنوب الكبير	04	225
المجموع	274	29386

المصدر: وزارة تهيئة الإقليم والسياحة الجزائرية.أنظر الموقع: http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع الفنادق 274 المرتقب إنجازها موزعة على الأقطاب السبعة، فالأقطاب الشمالية تحتل الصدارة ب220 فندق، بينما 54 فندق موزعة على الأقطاب الجنوبية، ويرجع هذا التفاوت في التوزيع إلى النشاط الدائم الذي تشهده الأقطاب الشمالية طيلة السنة من سياحة الأعمال إلى السياحة الجبلية في فصل الشتاء والسياحة الشاطئية صيفا، ولو أن الجنوب أكثر إستقطابا للسياح الأجانب إلا أن السياحة فيه فصلية تنحصر في فصلي الخريف والشتاء مما قلص نسبة الفنادق فيه، وفي إطار دفع عجلة التنمية السياحية ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، تم التخطيط لإنجاز 20 قرية سياحية متميزة وأرضيات جديدة مبرمجة مخصصة للتوسع السياحي عبر كامل الأقطاب.

[1] – شريط حسين الأمين، **فعالية التخطيط الإستراتيجي للتنمية السياحية في الجزائر**، (مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلة محكمة، العدد 14/ 2015، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015) ص ص: 141- 142.

4. مخططات إنعاش السوق السياحية في الجزائر:

تشكل الأدوات الآتي ذكرها طرق إنعاش سريع ومستدام للسوق السياحية، تضمن إعادة الاعتبار للمكان والدور الذي يتعين على السياحة الجزائرية أن تلعبه على مستوى السياحة الدولية، ضمن آفاق التحكم في الرهانات التي تقوم عليها أية سياسة للتنمية المستدامة، ولقد شرع في الجزائر العمل ببرنامج السياحة ذات الأولوية ابتداء من سنة 2008، قصد تفعيل التحول السياحي للجزائر، وذلك عن طريق إطلاق الأقطاب السياحية الأولى للامتياز أو القرى السياحية الأولى للامتياز المدرجة كمشاريع ذات الأولوية وكدافع للانطلاق السياحي ابتداء من عام 2008، مدعومة بمخطط لنوعية والشراكة بين القطاع العام والخاص، إضافة إلى مخطط التمويل السياحي.

وفي ما يلي عرض إجمالي لهذه المخططات الخمسة بحسب ما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق2025[1]:

أ. **مخطط وجهة الجزائر**: تعاني الجزائر اليوم فيما يتعلق بصورتها من بعض الذهنيات السلبية، وأيضا من غياب الصورة والاستثمار السياحي، لذا عليها اختبار أوراقها القوية بغية تقوية صورتها، حتى تتمكن من تثبيتها كوجهة سياحية كاملة، وتبقى ترقية صورة الجزائر مسألة أساسية لتصبح وجهة سياحية كاملة وتنافسية، تكون أبرز ملامحها الأصالة، الابتكار والنوعية. وعليه يجب تعزيز جاذبية وجهة الجزائر بالتموقع بالصورة على مستوى الأسواق المطلوب المحافظة عليها والفئات السكانية المستهدفة، ففي المرحلة الأولى يجب منح الأولوية للأسواق الواعدة المطلوب المحافظة عليها مع حصر الفروع والمنتوج الواجب تطويره، كما يتعين تحديد الأهداف لهذه الأسواق.

ب. **الأقطاب السياحية للامتياز**: القطب السياحي هو تركيبة من العرض السياحي للامتياز في رقعة جغرافية معينة مزودة بتجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية والدورات السياحية، بالتعاون مع مشاريع التنمية المحلية، ويستجيب لطلب السوق ويتمتع بالاستقلالية، ومتعدد الأقطاب، يدمج المنطق الاجتماعي، الثقافي، الإقليمي، التجاري، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات طلبات السوق؛ وقد حدد المخطط التوجيهي لتهيئة السياحية في هذا الإطار، سبعة أقطاب سياحية للامتياز هي:

- **القطب السياحي للامتياز شمال شرق** :ويشمل كل من عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة، تبسة، سوق أهراس؛
- **القطب السياحي للامتياز شمال وسط** :الجزائر، تيبازة، بومرداس، البليدة، الشلف، عين الدفلة، البويرة، بجاية، تيزي وزو؛
- **القطب السياحي للامتياز شمال غرب** :مستغانم، وهران، عين تموشنت، تلمسان، معسكر، سيدي بلعباس، غيلزان؛

[1] -عامر عيساني، **الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة – حالة الجزائر**، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2009) ص :17.

- **القطب السياحي للامتياز جنوب شرق** :الواحات، غرداية، بسكرة، الوادي، المنيعة؛
- **القطب السياحي للامتياز جنوب غرب** :توات، القرارة، طرق القصور :ادرار، تيميمون، بشار؛
- **القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير** :طاسيلي، إليزي، جانت؛
- **القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير** :أدرار، تمنراست.

ويتشكل كل قطب من الأقطاب السبعة من عدة مركبات تستدعي وضعها في تكامل وفقا لقدراتها، بحيث تستجيب لتوقعات مختلف أنواع الزبائن، وهذا بتوفير منتوجات سياحية متعددة ومتنوعة (سياحة صحراوية، سياحة لاستجمام، سياحة علاجية وصحية)، وستسمح هذه الأقطاب السياحية للامتياز ببروز تنوع سياحي على كافة الإقليم وتستخدم كنقطة ارتكاز وكقاطرة للتطور السياحي، إن الهدف

المتوقع من بناء هذه الأقطاب هو تحريك الدافع الذي يسهل الانتشار السياحي في كافة التراب الوطني، عبر انشاء مجموعة من القرى السياحية للامتياز تشجع على تنمية مستدامة للقطاع.

ت. **مخطط النوعية السياحية** :لقد أصبحت النوعية اليوم مطلبا ضروريا في الدول السياحية الكبيرة، إنها الفلسفة التي جعلت مخطط السياحة يرمي إلى تطوير نوعية العرض السياحي الوطني فهو يرتكز على التكوين والتعليم، كما يدرج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تناسق مع تطور المنتوج السياحي في العالم، فالمخطط النوعي للسياحة يشمل:

- تحسين النوعية وتطوير العرض السياحي؛
- منح رؤية جديدة للمحترفين؛
- حث المتعاملين في السياحة على العمل بإجراءات النوعية؛
- نشر صورة الجزائر وترقيتها كوجهة نوعية.

وقصد الاستجابة للهدف المادي والنقدي في مخطط الأعمال 2025 ، أصبح تكوين العنصر البشري أمرا ضروريا، وعلى هذا الأساس حدد المخطط ثلاثة أهداف إستراتيجية للتكوين، قصد تحفيز الجزائر سياحيا في آفاق 2025:[1]

- ضمان الميزة التنافسية للبرامج البيداغوجية، وتأهيل المؤطرين البيداغوجيين بمدارس السياحة؛
- إعداد مقاييس الامتياز للتربية والتكوين السياحي؛
- الابتكار واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مخطط النوعية السياحية.

ث. **مخطط الشراكة العمومية الخاصة** :لا يمكن تصور تنمية دائمة لسياحة دون تعاون فعال بين القطاع العمومي والخاص، ويمكن الحديث عن الشراكة العمومية الخاصة عندما يتحرك المتعاملون العموميون والخواص سوية للاستجابة لطلب الجماعي للمنتجات السياحية. فإذا كانت الدولة تمارس دورا ضروريا في المجال السياحي، خاصة في تهيئة الإقليم وحماية المناظر العامة، ووضع المنشآت القاعدية كالمطارات والطرق، في خدمة السياحة، كما أنها

[1] - **مرجع سابق**، ص:18.

تسهر على النظام العام وحفظ الأمن وتدير المتاحف والصروح التاريخية، فإن القطاع الخاص يضمن أساسيات الاستثمار والاستغلال السياحي، يثمن ويسوق الأملاك والخدمات التي تضعها الدولة تحت تصرفه.

وعلى هذا الأساس يسعى مخطط الشركة العمومية الخاصة، إلى خلق روابط بين مختلف الفاعلين في العملية السياحية سواء كانوا عموميين أو خواص، وذلك من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية وتحقيق منتوج سياحي نوعي، وجعل الواجهة الجزائرية أكثر جاذبية وتنافسية، لبلوغ مستوى نضج سياحي يرقى بالجزائر إلى مصاف البلدان السياحية الأكثر تفضيلا.

ج. **مخطط تمويل السياحة** :أخذا بعين الاعتبار خصوصية قطاع السياحة لكونها صناعة ثقيلة تتطلب استثمارات ضخمة من جهة، وكونها ذات عوائد بطيئة من جهة أخرى، فإن المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة جاء لمعالجة هذه المعادلة الصعبة، من خلال دعم ومرافقة الشريك المرقى أو المطور. أما عن محتوى مخطط تمويل السياحة، فالأمر يتعلق ب:

- مرافقة المستثمرين وأصحاب المشاريع بالمساعدة في اتخاذ القرار، في تقدير المخاطر وفي تمويل عتاد الاستغلال؛
- تخفيف إجراءات منح القروض البنكية التمديد في مدة القرض؛
- مرافقة المؤسسات المعدة لاحتياجات المؤسسات السياحية وأصحاب المشاريع من خلال نظام مرافقة مالي،
- مساعدات للتكوين، تشجيع شامل للنوعية، إنشاء أداة جديدة لتمويل الاستثمارات السياحية مثل إنشاء بنك الاستثمار السياحي.

المبحث الثالث :تحليل نموذج (SDAT2025)

المطلب الأول: التدفقات السياحية في الجزائر

شهدت التدفقات السياحية في الجزائر تذبذبات في الفترة الممتدة من 2005- 2014 وعليه سيتم محاولة تحليل التدفقات الساحية خلال هذه الفترة.

أولا، عدد السياح المتدفقين إلى الجزائر: (الوافدين):

هذا المؤشر تطور بشكل إيجابي في الآونة الأخيرة في الجزائر، حيث تزايد عدد السياح المتدفقين إلى الجزائر بغض النظر عن طبيعتهم، ووفقا للإحصائيات المصرح بها من قبل وزارة السياحة فإن عدد السياح المتدفقين بلغ 2395000 سائح وذلك سنة 2011، أي بمعدل تطور قيمته 15% مقارنة بسنة 2010،تراجع أعداد السائحين الوافدين عام 2015 بنسبة 6 % لتصل الى 9,3 مليون سائح مقابل 9,9 مليون سائح عام 2014.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم"08":

تدفق السياح خلال الفترة: 2006-2015. (الوحدة بالمليون).

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد السياح المتدفقين	1,638	1,743	1,772	1,912	2,070	2,395	2,634	2,73	9,9	9,3

المصدر: **الديوان الوطني للإحصائيات**، أنظر الموقع: www.onc.dz

ثانيا، الطاقة الفندقية:[1]

تتمثل الطاقة الفندقية في توزيع الفنادق حسب درجاتها وعدد الأسرة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم"09":

توزيع الفنادق حسب درجاتها وعدد الأسرة خلال:2005- 2013

درجة الفنادق	5نجوم	5 نجوم	4نجوم	4نجوم	3نجوم	3نجوم	2نجوم	2نجوم	نجمة واحدة	نجمة واحدة	دون نجوم	دون نجوم	المجموع	المجموع
السنة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة	فنادق	عدد الأسرة
2005	13	4590	23	3383	76	14807	69	5800	77	2315	867	53000	1105	83895
2006	13	5455	54	3743	145	11225	155	5843	97	2378	670	56225	1134	84869
2007	13	5455	54	3743	145	11225	157	5843	97	2378	674	56356	1140	85000
2008	13	5455	53	3743	142	11601	160	5843	99	2378	680	56856	1147	85876
2009	13	5455	57	3950	152	11700	148	6044	101	2378	680	56856	1151	86383
2010	13	4948	39	3560	77	13090	72	8070	58	3804	893	58905	1152	92377
2011	13	4948	64	3750	60	13180	74	8070	58	3804	915	58905	1164	92737
2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1176	98804

Source office nacinale des statistique et ministére du tourisme et de lartisanat www.ons.dz/them-sta.htm

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك زيادة بسيطة في إجمالي عدد الفنادق في الجزائر خلال الفترة المدروسة، كما نلاحظ أن هناك عدد هذه الزيادات في أعداد الفنادق كانت متفاوتة ومتذبذبة بين عام وآخر وما ينطبق على إجمالي عدد الفنادق ينطبق أيضا على إجمالي عدد الأسرة.

إن هذا التذبذب في عدد الفنادق لا يتبع قاعدة معينة وهو يتم على نحو عشوائي غير مخطط ولو حسبنا معدل الزيادة السنوية نجدها 1,49%بالنسبة للفنادق و2,49%بالنسبة لعدد الأسرة وهذه المعدلات لا تتوافق أبدا مع تزايد عدد سكان الجزائر من جهة ولا مع تزايد عدد السياح.

[1]- Source office nacinale des statistique et ministére du tourisme et de lartisanat www.ons.dz/them-sta.htm, date: 11/10/2013.

ثالثا، الليالي السياحية في الجزائر:[1]

وتمثل الليالي السياحية مدة الإقامة التي يقضيها السياح في الفنادق للبلد السياحي المضيف طيلة رحلاتهم السياحية، والتغير في معدل الليالي السياحية يتناسب طردا مع معدل تغير عدد السائحين الوافدين على المناطق السياحية المعنية، وعن الليالي السياحية في الجزائر فإنها تتسم بمحدوديتها وذلك تماشيا مع حجم الطلب السياحي لها، وعن تطور الليالي السياحية في الفنادق الجزائرية نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم"10":

تطور الليالي السياحية بالجزائر خلال الفترة 2006 –2015

السنوات	إجمالي الليالي السياحية	الليالي السياحية لغير المقيمين (الأجانب)
2006	4905216	528591
2007	5119940	973855
2008	5346543	595747
2009	5645828	674456
2010	5939334	754103
2011	6329472	845367
2012	6640181	936631
2013	7295603	–
2014	11760000	–
2015	84000000	–

المصدر: **الديوان الوطني للإحصائيات**، أنظر الموقع: http://www.ons.dz/index- ar.php

نلاحظ من الجدول أن هناك تطورا بطيئا في عدد الليالي السياحية لإجمالي السياح (المقيمين وغير المقيمين الوافدين إلى الجزائر حيث بلغ عددها 6640181 ألف ليلة سنة 2012، وبالنسبة لليالي السياحية لغير المقيمين فنجد أن نصيبها لم يتجاوز 936631 سنة 2012 من إجمالي الليالي السياحية، حيث أن محدودية الليالي السياحية لغير المقيمين يتوافق مع عدد السياح الوافدين إلى الجزائر لنفس الفترة، وهذا نتيجة حتمية لعدم قدرة المنتوج السياحي في الجزائر على المنافسة في سوق السياحة الدولية. بلغت الليالي السياحية عام 2015 84 مليون ليلة بانخفاض نسبته 14% من أرقام 2014 .

[1] - خالد كواش، **مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر** (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول) ص: 32.

رابعا، الإيرادات السياحية:

يظهر الجدول الآتي تطور الإرادات السياحية للجزائر خلال الفترة (2006 - 2015)

جدول رقم"11":

تطور الإرادات السياحية للجزائر خلال الفترة (2006 – 2015)

(الوحدة: مليون دولار)

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الإيرادات	21	22	33	33	33	40	43	50	61	51

المصدر: **الديوان الوطني للإحصائيات**، انظر الموقع: http://www.ons.dz/index- ar.php

من خلال الجدول نلاحظ أن حصة الجزائر من الإيرادات السياحية مليون سائح، ونلاحظ إنخفاض الإيرادات السياحية ب15% وذلك عام 2015 مقارنة بعام 2014.

المطلب الثاني: تقييم نموذج التهيئة السياحية

مازال قطاع السياحة الذي رصدت له الأموال المعتبرة للتأهيل وسخرت الطاقات للتسيير الراشد، بفضل الإرادة السياسية القائمة لم يتمكن من تحقيق الجاذبية المنتظرة منه واستقطاب السياح الأجانب بأعداد معتبرة. ويبقى القطاع السياحي الاقتصادي هو الذي يعول عليه من خلال انفتاحه على الاستثمار وعلى ترقية الخدمة السياحية والرفع من أداء الهياكل الفندقية والسياحية، والتحكم الجيد بل النجاح في عملية التسويق لوجهاتنا السياحية، وتعكس الحصيلة المحققة إلى غاية شهر ديسمبر الجاري استمرار الإنعاش السياحي، حتى وإن كان بخطى ليست بالسريعة.

جدول رقم"12":

العوائد المتوقعة والمحققة في sdat

	العوائد المتوقعة (2007)	العوائد المحققة (2007)
الإيرادات(مليون دولار)	250	22
عدد الأسرة	84869 يعاد تأهيلها	85000
مناصب الشغل	200000	10544
عدد السياح (بالمليون)	17.7	2.73

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات السابقة.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن الجزائر من خلال مخطط التهيئة السياحية SDAT 2025 قامت بوضع تنبؤات على المدى القصير والمتوسط والطويل فتوقعت خلال 2007 تحقيق إيرادات بقيمة 250 مليون دولار غير مما يجعلها تساهم في الناتج المحلي الخام بنسبة1.7% غير أنها لم تحقق ذلك على أرض الواقع أما سنة 2015 فتوقعت تحقيق 1500إلى 200 مليون دولار غير أنه لم تحقق سوى 51مليون دولار حيث تراجعت إيراداتها بنسبة 15% عن سنة 2014، كما أنها أرادت تحقيق 17.7مليون سائح إلا أنها لم تحقق سوى2.73 مليون سائح، أما عدد مناصب الشغل المتوقعة فهي200000 غير أنها حققت 10544منصب شغل، أما توقعاتها بناءا على المخطط لسنة 2015 فكانت تقريبا ضعف ما توقعته في 2007 غير أنه من الصعب تحقيق هذه العوائد وهذا راجع للتأخر الكبير الذي شهده قطاع السياحة بالإضافة لعدم وجود الاهتمام الكافي لهذا القطاع.

وأما فيما يخص الفنادق إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013، يبلغ عدد الفنادق الموزعة على المستوى الوطني 1176 فندق، بقدرة استيعاب 98804 سرير. وفيما يتعلق بالتدفق السياحي فقد تم تسجيل دخول حتى شهر ديسمبر 2013، ما يفوق 2 مليون و732 ألف سائح إلى الجزائر، ما يعادل زيادة مقارنة بالسنوات الماضية قدرت بـ3.75 %، من بينهم أزيد من 964 ألف سائح أجنبي و1768 سائح جزائري مقيم بالخارج، مقابل خروج أزيد من 2 مليون و135 ألف جزائري نحو مختلف بلدان العالم، ما يعادل زيادة قدرت بـ11.77 %. بالإضافة أن كل ما تحقق في عام2014 من شأنه أن يعزز من المكاسب، ويرفع من طاقات الاستقبال، في ظل التحسن التدريجي للخدمة السياحية، فبعد إعادة تأهيل ما لا يقل عن65 مؤسسة سياحية عمومية، عبر كامل التراب الوطني، بغلاف مالي يناهز1 مليار دولار. ويجري العمل كذلك من أجل تجسيد 4 مرافق توصف بذات الطراز الرفيع في عدة، وبالموازاة مع ذلك تم الانتهاء من إنجاز 76 فندقا جديدا من إجمالي861 مشروع فندقي سياحي مسطر علما أن18 فندقا شرع في إستقبال السياح وبقية الفنادق لا ينقصها سوى التجهيز.

تحقيق ما لا يقل عن75 ألف سرير إلى غاية السنة 2015، لم تستطع الجزائر تحقيقه لكن العبرة تكمن في النجاح في تحقيق التخطيط الفعال وتجسيده من أجل أن يستفيد المستثمر ويواصل بثقة نشاطه في قطاع السياحة،من أجل دفع وتيرة الاستثمار السياحي كأحد أولويات القطاع لخلق الثروة وجذب السياح على مدار جميع فصول السنة بفضل سحر الصحراء شتاءا وشواطئ البحر المنعشة صيفا علما أن المخطط الوطني لتهيئة السياحة الذي يمتد إلى غاية آفاق عام2025 ينص ويشجع على دعم ومساندة المستثمر الخاص، ويسخر امتيازات للمقبلين على الاستثمار في القطاع ويتعلق الأمر بالقروض البنكية والتخفيضات الجبائية.

لعل ما تحقق في قطاع السياحة مازال يحتاج إلى عمل أكبر وجهد مضاعف حتى تنعكس حصيلة السياحة في التنمية الاقتصادية وتساهم في تنويع الاقتصاد الوطني، كل شيء متوفر، ولا ينقص سوى ترقية الخدمة السياحية، لأن الجزائر يمكنها من خلال الاستثمار الخاص سواء الأجنبي أو المحلي بناء العديد من الفنادق السياحية أو تشجيع العائلات على تأجير بيوتهم الفارغة عبر الجبال وكذا على الشواطئ وفي الصحراء للسياح.

وتعد هذه الثقافة التي تعمل بها عدة دول مجاورة وأخرى عربية غائبة عنا، ومن النقائص المسجلة في هذا القطاع غياب هياكل الاستقبال والخدمات وغياب التخطيط الفعال لكل ما تزخر به الجزائر من خيرات طبيعية لا تتوفر لدى

العديد من الدول كما ينتظر من هذا المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الذي هو حاليا في شطره الأخير ليجسد بعدما شهد تأخرا كبيرا في الشطر الأول والثاني إلى الحصول على مردود اقتصادي مهم وتنويع المسارات السياحية المقترحة لتشمل باقي ولايات الجزائر، هذا إضافة إلى تنظيم العرض السياحي للمسارات بطريقة موضوعية واحترام طاقة استيعاب كل مسار والانخراط في إطار سياحة إيكولوجية، والعمل على إعادة بعث السياحة الداخلية دون الاستغناء عن غيرها وذلك بالقيام بالعديد من النشاطات التحسيسية عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتنظيم أيام دراسية، وفق خطط إستراتيجية فعالة الغرض تهدف إلى إبراز المقومات السياحية التي تزخر بها الجزائر مثل منطقة الطاسيلي لاستقطاب أكبر عدد ممكن من السواح وترقية القطاع.

المطلب الثالث: نتائج تقييم نموذج التهيئة السياحية2025

من خلال دراسة نموذج التهيئة السياحية آفاق2025 توصلنا لمجموعة من الاستنتاجات هي:

- ضعف أداء القطاع السياحي في الجزائر يعود إلى ضعف الاستثمار في هذا القطاع منذ المخطط الذي كان بعد الاستقلال وما تبعه من مخططات، أعطيت الأولوية لقطاع الصناعات الثقيلة على حساب قطاع الخدمات بصفة عامة و السياحة بصفة خاصة، وهذا تماشيا مع المنهج الاشتراكي لتلك الفترة؛
- التأخر في انجاز المشاريع المقررة خلال المخططات الوطنية وتراكمها بسبب ضوء التسيير زادت من ضعف هذا القطاع؛
- عدم الاستقرار السياسي والمؤسساتي كان من الأسباب التي لعبت دورا هاما في تعطيل وإهمال هذا القطاع ووافقها تراجع في عدد الوافدين؛
- عدم وجود طاقات إيواء كافية وتوزيعها مرتكز أساسا على المنتوج الحضري يليه المنتوج الشاطئي أما باقي المنتجات فطاقات إيواء ضعيفة؛
- ضعف نوعية المنتوج السياحي بالرغم من المؤهلات المميزة للمنتوج السياحي المقدمة على مستوى المؤسسات الفندقية وهياكل الاستقبال التي تتميز هي الأخرى بضعف طاقاتها وعدم احترامها للمعايير المعمول بها عالميا، وعدم وجود مناخ ملائم لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع؛
- تدفق ضعيف للسياح، معظمهم جزائريين مقيمين بالخارج؛
- ضعف الإيرادات السياحية للجزائر، وعجز الميزان السياحي الجزائري نتيجة زيادة النفقات والذي كان السبب هو إزدياد السياحة العكسية بسبب عدم وجود تحفيزات لتشجيع السياحة الداخلية .
- عدم توفير البرامج التدريبية والتعليمية حول مختلف جوانب السياحة وخصوصا لفائدة الموظفين المعنيين مباشرة بالنشاطات السياحية كما يجب أن تشمل تلك البرامج على مجموعة واسعة من المواضيع مثل تعلم اللغات الأجنبية و تقنيات الأعمال والسياحة والتأثيرات البيئية الاجتماعية والثقافية؛

- عدم تنويع المنتوج اذ أن للجزائر مقومات لا توجد في بلدان أخرى كطول الشريط الساحلي 1200كلم الذي يشجع السياحة الشاطئية، وصحراء كبرى تحتل 80% من المساحة الكلية والتي تحتوي على معا لم أثرية وتاريخية كالهقار والطاسيلي كما تحتوي على أكثر من 200 منبع معدني منتشرة عبر مختلف أنحاء الوطن؛
- عدم تطبيق سياسات صارمة بتطبيق معايير الاستدامة في المؤسسات السياحية من إعادة تدوير النفايات، استخدام الطاقة البديلة، حسن استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق سياحة مستدامة؛
- تعمل الجزائر على تجيع السياحة العربية وذلك من خلال فتح الخطوط الجوية واقامة المعارض والمشاركة في المهرجانات التي تفتح المجال للتبادل الثقافي وفرصة التعرف بالمنتوج السياحي؛
- تعمل الجزائر على إتباع تكنولوجيات جديدة لتسهيل عمليات الدفع والحجز وتحويل الأموال فهذا يعتبر من المعوقات التي تواجه الأجانب.

خاتمة الفصل

إن ترقية صورة الجزائر في الأسواق السياحية العالمية وجعلها وجهة للسياح تستوجب عملا جادا وتخطيطا استراتيجيا فعالا يعمل على رفع مكانة الجزائر السياحية وكذا بناء قطاع بديل لقطاع المحروقات يقوم على أساس موارد دائمة غير نافذة وتوفير استثمارات جديدة ، مما يجعلها قادرة على حل مشاكلها (الحد من البطالة، رفع المستوى المعيشي) وفي هذا السياق جاءت السياسة الجديدة في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2025 لتحسين وتثمين وجهة الجزائر السياحية وجعلها منطقة سياحية بامتياز، لها سياحية تنافسية قادرة على جذب السياح الأجانب والاستجابة للطلب الداخلي على المنتجات السياحية التي تزخر بها الجزائر، من خلال بناء أقطاب وقرى سياحية تتوفر فيها جميع الخدمات الصحية والأمنية والترفيهية .

الخاتمة العامة

إن التخطيط الإستراتيجي، هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين، وتوفر الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، ولابد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

فالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في مجال السياحة التي أصبحت صناعة يعتمد عليها في تنمية اقتصاديات البلدان بمختلف أنظمتها الاقتصادية ودرجة تطورها، حيث يعتبر القطاع السياحي مورد إضافي إن أحسن استغلاله والسياحة مرتبطة بفكر الوعي لدى أفراد المجتمع، هذا ما يتطلب التمويل مع تحقيق ثقافة سياحية لدى كل فرد لبلوغ أهداف سياحية من أجل بناء تنمية سياحية مستدامة، فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على تفعيل وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية بالإضافة إلى تنسيق مجالات النشاط السياحي والالتزام بالأهداف المسطرة وتحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.

كما يستخدم التخطيط الاستراتيجي السياحي لوضع حد للمشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية ووضع حلول مناسبة لها في حالة حدوثها إضافة إلى أنه يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط الغير ملائم، وخلق مناطق سياحية جديدة وأسواق جديدة وتوفير الكفاءات والأيدي العاملة المدربة والتي يمكن الاستفادة منها في العملية السياحية.حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي معرفة ودراسة البيئة وعواملها المحيطة بالتنظيم لإيجاد الإيجابيات والسلبيات ورسم الإستراتيجيات البديلة وتحديد الأهداف بناءً على الإمكانيات المتاحة.

لذلك فإن ترقية صورة الجزائر في الأسواق السياحية العالمية وجعلها وجهة للسياح تستوجب عملا جادا وتخطيطا استراتيجيا فعالا يعمل على رفع مكانة الجزائر السياحية وكذا بناء قطاع بديل لقطاع المحروقات يقوم على أساس موارد دائمة غير نافذة وتوفير استثمارات جديدة ، مما يجعلها قادرة على حل مشاكلها.

1. نتائج الدراسة:

لقد سمحت دراستنا لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية السياحة المستدامة للاكتشاف الأسباب والمعوقات التي تحول دون تقدم هذا القطاع الاقتصادي الحساس، وهي كمايلي:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطوير القطاع السياحي وذلك لتبني الجزائر سياسة الصناعات المصنعة والتي تتطلب أموال كبيرة لجلب التجهيزات والمعدات، وكان ينظر للقطاع السياحي بأنه قطاع ثانوي؛
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخطوات والمراحل حيث تكون كل خطوة فيها خاضعة للتعديل في أي مرحلة من مراحله للنشاط السياحي لذلك يستوجب على الجزائر الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وإتباع سياسة صارمة لتنفيذ خططها؛

- اهتمام الدولة بالسياحة الخارجية على حساب السياحة الداخلية من أجل جلب العملة الصعبة، لكن تردي الوضع الأمني، جعل هذا التوجه يفشل ولم يحقق النتائج المرجوة منه؛
- سوء تسيير المؤسسات السياحية والفندقية؛
- عدم وجود تمويل كافي للمشاريع الاستثمارية في المجال السياحي، بالرغم من قيام الدولة بمجموعة من الإجراءات لتحفيز المستثمرين لكنها بقيت بعيدة عن المستوى المطلوب؛
- غياب ثقافة سياحية لدى المواطنين الجزائريين، وذلك راجع للظروف الصعبة من جهة، وغياب أساليب ترويجية من جهة أخرى؛
- افتقار الجزائر إلى سياسة تسويقية ناجحة، وغياب وقلة الأيدي الماهرة و المدربة بالإضافة إلى غياب سياسة تكوين المكونين في المجال السياحي؛
- نقص البنى التحتية والخدمات المرتبطة بالسياحة، وغياب شبكة طرقات والسكك الحديدية، التي هي في وضعية مزرية؛
- عدم وجود مناخ ملائم للاستثمار الأجنبي، بالإضافة إلى زيادة العبء الضريبي على الأنشطة السياحية

من أجل النهوض بالقطاع السياحي الجزائري، من خلال تطوير طاقات الاستقبال وترقية نوعية الخدمات، وتحسين صورة الجزائر في المحافل الدولية، قامت السلطات الجزائرية بتسطير برامج لبلوغ هذه الأهداف، وتمثلت في برنامج التطوير لآفاق 2025،ونتيجة للتغيرات التي تعرفها الأسواق العالمية، رأت السلطات الجزائرية ضرورة تطوير البرنامج السابقة تحت اسم إستراتيجية السياحة الجزائرية لأفاق2025 والذي رسم معالم السياسة السياحية الجزائرية إلى غاية2025.

2- **التوصيات**: وبناءً على ذلك يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- يجب إعطاء القطاع السياحي أهمية لا تقل عن باقي القطاعات الأخرى؛
- تخصيص إمكانات مادية و بشرية خاصة لتطوير القطاع.ودعم المخططين والمستثمرين؛
- وضع خريطة للاستثمارات السياحية، وفك العزلة عن المناطق النائية بتشجيع الاستثمارات الخاصة فيها؛
- إصدار المزيد من التحفيزات الاستثمارية والإعفاءات الضريبية؛
- إنشاء بنك متخصص في تمويل الاستثمار السياحي؛
- تشجيع التعاون والشراكة في المجال السياحي، وذلك من خلال مراجعة قوانين الاستثمار في القطاع السياحي وجعلها أكثر مرونة لجلب المستثمرين؛
- ضرورة تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في المجال السياحي، وتبقى الدولة كمراقب للمشاريع؛
- الاهتمام بقطاع الصناعات التقليدية والعمل على تطويره؛
- إرساء ثقافة سياحية لدى المجتمع الجزائري لتشجيع السياحة الداخلية من جهة، ومن أجل إيجاد توافق بين السواح المحليين والأجانب من جهة أخرى؛

- يجب إقامة برامج تخطيطية متجددة، تتماشى مع التغيرات الحاصلة؛
- إدخال مادة التربية السياحية، ومادة السياحة البيئية في المقررات التربوية والاقتصاد السياحي في الجامعة؛
- ضرورة إنشاء المزيد من مراكز التكوين في المجال السياحي، من مدارس ومعاهد أو كليات؛
- يجب على الدولة الاهتمام بالبنى التحتية وتحديثها خصوصا الطرق ، المطارات والسكك الحديدية؛
- الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي وتحفيز المستثمرين على العمل به.

أخيرا نأمل أن ينجح التخطيط الإستراتيجي الذي اعتمدته الجزائر في مخططها وأن تتحول الجزائر إلى قبلة حقيقية للسواح وتكون لها مكانة مرموقة محليا ودوليا تنافس السياحة الجهوية والعالمية، وتكون للسياحة مساهمة فعلية في التنمية الاقتصادية وبديلا اقتصاديا فعليا، وهذا لن يكتب له النجاح إلا بتضافر جهود الجميع والرغبة الفعلية في تطوير القطاع، والصرامة في تنفيذ المشاريع المسطرة لتنمية القطاع السياحي، وعدم الوقوع في الأخطاء السابقة، بالإضافة إلى تخصيص إيرادات مالية معتبرة لبعث مشاريع البنى التحتية، والتكوين في المجال الفندقي والسياحي.

3- **آفاق الدراسة**: يمكن إقتراح بعض المواضيع لكي تشكل إشكاليات دراسة في المستقبل كما يلي:

- تقييم الإستراتيجية السياحية الجديدة لتحسين السياحة الجزائرية آفاق 2030؛
- دور الإستثمار السياحي في النهوض بالسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية؛
- دور الصناعات التقليدية في تثمين القطاع السياحي.

الكتب باللغة العربية :

1- إبراهيم يظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010).

2- ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003).

3- جامعة الدول العربية برنامج الأمم المتحدة للبيئة، **مفهوم السياحة المستدامة و تطبيقاتها** (الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي سلسلة 1 ، دليل ، 2004)

4- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007).

5- حبيب الهبر، **مفهوم السياحة المستدامة وتطبيقاتها**، (الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي، سلسلة 1)

6- حسن أحمد الشافعي، التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البدنية والرياضية (دار الوفاء،مصر الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012).

7- حسين محمد جواد الجبوري، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**، (دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2014).

8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، (دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007).

9- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2013).

10- خطة ادارة لتطوير قطاع السياحة، دليل ادارة متكاملة للشاطئ، (SAMP006SYR)

11- رافدة عمر الحريري، **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**، (دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2010).

12- رواء زكي الطويل، التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي (دار زهران للنشر، العراق، دون سنة نشر).

13- الروبي نبيل، اقتصاديات السياحة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ،1998)

14- زكريا مظلك الدوري،**الإدارة الإستراتيجية**، (دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005).

15- السا لم مؤيد، **التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة**، (مؤتمر إدارة الموارد البشرية، جامعة اليرموكو، عمان).

16- صلا الدين عبد الوهاب، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق (الجمعية المصرية لخبراء السياحة العلميين، دار المعارف، الإسكندرية، 1998).

17- صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والتنمية المستدامة في الوطن العربي(عمادة البحث العلمي والدراسات للنشر، 2009).

18- طارق عبد الفتاح الشريعي، تنمية المبيعات السياحية (مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009).

19- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2007).

20- عبد الباسط وفا، التنمية السياحية المستدامة بين الإستراتيجية والتحديات العالمية المعاصرة (دار النهضة العربية ،2005).

21- عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007).

22- عبد الغني محمد، جغرافية مصر للسياحة (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012).

23- عبد المنعم البكري ، **التنمية السياحية**، (الطبعة الأولى، عا لم الكتاب، 2004).

24- عثمان محمد الغنيم، **التخطيط أسس ومبادئ** (الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999)

25- عثمان محمد غنيم، **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**، (دار الصفاء، عمان، 2001).

26- عصام حسن الصعيدي، الدلالة والإرشاد السياحي (دار الراية الأردن، الطبعة الأولى،2009).

27- غسان عويس، فن الدلالة السياحية ،(دار زهران ، الطبعة الأولى،القاهرة، 2012).

28- فتحي محمد الشرقاوي، مبادئ علم السياحة (دار المعرفة الجامعية،مصر، 2009).

29- فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، (دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006).

30- فؤاد عبد المنعم البكري ، التنمية السياحية، عا لم الكتاب، الطبعة الأولى 2004)

31- فؤاد نشوى، التنمية السياحية (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008).

32- لمياء السيد حنفي، فتحي الشرقاوي، الاتجاهات الحديثة في السياحة(دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008).

33- ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية**، (الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013).

34- مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي**، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009).

35- محمد ابراهيم عراقي، فاروق عبد النبي عطا الله، التنمية السياحية المستدامة دراسة تقويمية، المعهد العالي للسياحة والفندقة والحاسب الآلي، مصر، الإسكندرية، 2007).

36- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن،2006)

37- محيي محمد مسعد، الاتجاهات الحديثة في السياحة (المكتب الجامعي الحديث، 2008).

38- مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، (الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مصر، القاهرة، 2009)

39- مصطفى محمود أبو بكر، **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000).

40- منظمة السياحة العالمية، **دليل السلطات المحلية في سبيل إنماء سياحة مستدامة** (الطبعة الأولى، مدريد إسبانيا، 2004)

41- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، (مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر،1999).

42- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007).

43- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2001).

-نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**،(الدار الجامعية الجديدة، 2003).

44- نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية**، (جدارا للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2009).

45- نعيم الظاهر، سراب إلياس، **مبادئ السياحة**، (دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2007).

46- وسن عبد الرزاق حسن، **اضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي**، (دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013) ص 102.

الكتب باللغة الأجنبية :

1- Archer Brian & chris copper: **The positive and ingative inpacts of tourism in theobald**, **clobal tourism** (oxford, butterworth - heinemann 1994).

2-Cooper C, and Wanhill S, **Tourism development**: **Environmental and commity Issues** (first edition, jhon wiley and sons, west sussex , UK.1998)

3-Dictionnaire :**larousse**, 1990).

4-Haroldkezner ,**strategicplaning for project management** (new york, catalogin-publication data, 2001).

5-Webslev k, **Environement Management in the ospitaly industry** (ferst edition , cromwell press LTD, london, 2000).

6-world tourism organization ,word travel and tourim council, 1995, agenda 21for the travel and tourism industry :towards, environementally sustaina bled evelopment .

المذكرات

1- أنيس زياد محيي الأزيرجاوي، هديل موفق محمود، **إبراز دور التخطيط لتنمية سياحية مستدامة في محافظة كربلاء** (الجامعة التكنولوجية قسم الهندسة المعمارية، العراق، 2012).

2- إياد علي الدجني، **واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة،** (مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، 2006).

3- براهمي حياة، بن ثامر كلثوم، مداخلة بعنوان: **نموذج جماعة بوسطن الاستثمارية BCG ودوره في اختبار القرارات الإستراتيجية** (بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، الجزائر، دون ذكر السنة).

4- بوزيان جواهر، واقع التخطيط **الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم اللاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011).

5- حميدة بوعموشة، **دور القطاع السياحي في تمويل الإقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة،** دراسة حالة الجزائر،(شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012)

6- عوينان عبد القاد، **السياحة في الجزائر الامكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية،** (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية تخصص: نقود ومالية، 2012-2013)

7- عامر عيساني ، **الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة،** حالة الجزائر، (دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010).

8- مرامرية شافية، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية تنافسية المؤسسة في الجزائر**(شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة تبسة، 2012).

9- مريم آيت بارة، **السياحة في الجزائر بين الإمكانيات، التحديات وآفاق النهوض**، (مداخلة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، عنابة 2012)

10- منال خلف الله، **التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط** (شهادة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015).

11- هدير عبد القادر، **واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها**، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006)

12- يحضيه سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة** (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2004-2005).

الملتقيات والمؤتمرات

1- السوق السياحي والآفاق المستقبلية للسياحة في المملكة، **مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر لجمعية الاقتصاد**، ورقة عمل الغرفة التجارية الصناعية بجدة، (السعودية 2002).

2- كواش ذهبية، بوزيان الرحماني حفيظة، **صناعة السياحة –حالة الجزائر**، (الملتقى الوطني حول "السياحة في الجزائر الواقع والآفاق"

3- عبد القادر شلالي ، **الواقع السياحي في الجزائر و آفاق النهوض في مطلع 2025** ،(مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الوطني، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج، البويرة ، 2010)

4- علي رحال، **عامر عيساني إستراتيجية التنمية السياحية دراسة مقارنة** الجزائر، مصر وتونس (للملتقى الدولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة بسكرة2010 .

5- عوينان عبد القادر، **الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي لتهيئة السياحية آفاق2030** (الملتقى العلمي الدولي حول: السياحة رهان التنمية المستدامة دراسة تجارب بعض الدول)

6- ملتقى دولي حول الصناعة السياحية والتنمية المستدامة، تحرير الخدمات السياحية بالجزائر من العوائق الإدارية، 2010.

7- المؤتمر الدولي، رؤى معمارية لسياحة مستدامة (وزارة السياحة لسلطنة عمان بالتعاون مع منظمة اليونيسكو عمان ،جريدة الشرق العدد6، 2005).

المجلات

1- بعلوج بولعيد، **معوقات الاستثمار في الجزائر، الجزائر،** (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الرابع، جوان 2006).

2- خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر(مجلة اقتصاديات شمال افريقبا، العدد الأول، دون سنة نشر).

3- شريط حسين الأمين، **فعالية التخطيط الإستراتيجي للتنمية السياحية في الجزائر** (مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلة محكمة، العدد 14/ 2015، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015)

4- الديوان الوطني للسياحة، **صالون الصناعات التقليدية من أجل إنعاش جديد،** (مجلة الجزائر سياحة، العدد 26، الجزائر، دون ذكر سنة نشر).

5- لحسين عبد القادر، **إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر،** (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، الجزائر، 2012).

المواقع الإلكترونية:

1- دليل الجمعيات المرشدة، **التخطيط الإستراتيجي:**

www.ngoconnect.net/documents/592341

2- **الديوان الوطني للإحصائيات،** الموقع: www.onc.dz

3- الديوان الوطني للإحصائيات، الموقع: http://www.ons.dz/index- ar.php

4- http://doc.mbalib.com -

5 - http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7516 -

6 - www.mta.gov.dz

7 - https://ar.wikipedia.org/wiki/

8 - http ://ethics.unwto.org/en/content/responiblev-touris://ethics.unwto.org/en/content/responiblev-touriste

9 - //ethics.unwto.org/en/content/responiblev-tourist-

10-منظمة الساحة العالمية: https ://geopo t wordp

11-وزارة السياحة للمملكة المغربية: http ://www.bits-int.org

12- www.djazairess.com/elhayat/44884

13- وزارة السياحة: http://www.4shared.com/file/103047736/5d20d0c4

14 - www.ons.dz/them-sta.htm

15- //ethics.unwto.org/en/content/responiblev-tourist
www.djazairess.com/elhayat/44884

16-https ://geopot .wordpress.com

17 - Cnes contribution pour la redéfinition de la politique nationale du -tourisme, novembre 2002.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة من أجل النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر. ومن النتائج المتوصل إليها أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل بحيث تكون كل خطوة فيها خاضعة للتعديل في أي مرحلة من مراحله للنشاط السياحي بالإضافة إلى تمويل للمشاريع الاستثمارية في المجال السياحي مع توفير الخدمات المرتبطة بالسياحة، وإقامة برامج تخطيطية متجددة تتماشى مع التغيرات الحاصلة لتعزيز قطاع السياحة .

Summary:

This study aims to find out the active role played by the strategic planning to achieve sustainable tourism and development and for the promotion of the tourism sector in Algeria. And the results obtained to the strategic planning requires a series of steps and phases so that every step which may be subject to modification at any stage of infancy tourism activity in addition to financing investment projects in the tourism sector with the provision of tourism-related services, and the establishment of a planning program renewed in line with the developments to enhance the sector changes tourism.